

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Kontrola kvality v poštovních službách v oblasti dopravy zásilek
Quality Inspection in the Postal Services in the Transport of Consignments

Student:

Bc. Petra Ondráčková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Ondráčková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Kontrola kvality v poštovních službách v oblasti dopravy zásilek**
Quality Inspection in the Postal Services in the Transport of
Consignments

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie řízení a kontroly kvality ve službách
 3. Charakteristika podniku Česká pošta, s.p. a její systém kontroly
 4. Analýza dat a interpretace výsledků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
MAGLIO, Paul P., KIELISZEWSKI, Cheryl A. a James C. SPOHRER. *Handbook of Service Science*. New York: Springer Science+Business Media, LLC, 2010. 758 s. ISBN 978-1-4419-1627-3.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr.Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 1, 3, 6, 7, 8 a 9 vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 4 a 5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 19. dubna 2013

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'P' and 'O' followed by a flourish, positioned above a dotted line.

Bc. Petra Ondráčková

„Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za cenné připomínky a rady poskytnuté při zpracování diplomové práce.“

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	5
2 Teorie řízení a kontroly kvality ve službách.....	7
2.1 Teorie řízení.....	7
2.2 Služby.....	9
2.2.1 Pojem služba.....	9
2.2.2 Vlastnosti služeb.....	10
2.2.3 Klasifikace služeb.....	11
2.3 Kvalita.....	12
2.3.1 Pojetí kvality.....	12
2.3.2 Řízení kvality.....	13
2.3.3 Kontrola kvality.....	15
2.3.4 Hodnocení kvality.....	16
2.4 Řízení a kontrola kvality služeb.....	17
2.4.1 Řízení kvality služeb.....	17
2.4.2 Kontrola kvality služeb.....	20
2.4.2.1 Hodnocení kvality služeb ze strany zákazníka.....	20
2.4.2.2 Hodnocení kvality služeb ze strany podniku.....	22
3 Charakteristika podniku Česká pošta, s.p. a její systém kontroly.....	24
3.1 Základní charakteristika podniku.....	24
3.2 Předmět činnosti podniku.....	25
3.3 Česká pošta, s.p. a její konkurence.....	28
3.4 Systém kontroly a kontrola kvality v podniku.....	30
3.4.1 Vnitřní kontrolní systém podniku.....	30
3.4.1.1 Hodnocení kvality služeb ze strany zákazníka.....	33
3.4.1.2 Hodnocení kvality služeb ze strany podniku.....	35
3.5 Kontrola dob dopravy.....	37
4 Analýza dat a interpretace výsledků.....	41
4.1 Metodologie práce.....	41
4.2 Analýza a vyhodnocení celostátních průzkumů dob dopravy.....	41
4.2.1 Celostátní průzkum OLS za rok 2010.....	42

4.2.2	Celostátní průzkum OLS za rok 2011	45
4.2.3	Celostátní průzkum OLS za rok 2012	47
4.3	Analýza a vyhodnocení regionálních průzkumů dob dopravy	50
4.3.1	Regionální průzkum OLS za rok 2010	50
4.3.2	Regionální průzkum OLS za rok 2011	52
4.3.3	Regionální průzkum OLS za rok 2012	55
4.3.4	Průzkumy dob dopravy nezávislé agentury	57
4.3.5	Srovnání výsledků jednotlivých průzkumů	57
4.3.6	Vyhodnocení podílu na nedostatecích a chyb na podání	59
4.3.7	Příčiny pozdního dodání zásilek	60
4.4	Shrnutí	62
4.5	Návrhy a doporučení.....	63
5	Závěr.....	67

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Ze všeobecného hlediska provází kontrola člověka už od jeho počátku. Existovala zde mnohem dříve, než ji člověk začal vnímat a více se jí zabývat. Můžeme konstatovat, že kontrola je dnes podmínkou každé cílené činnosti a je jednou z pěti základních manažerských funkcí. V současné době je kontrola vnímána jako důležitý nástroj managementu, který slouží pro sladění stanovených cílů se skutečností. Proto je pro každý podnik nezbytnou potřebou nastavení kvalitního kontrolního systému.

Jedním z důležitých celosvětových trendů se v současné době jeví nárůst významu sektoru služeb. Tento rostoucí význam služeb se promítá jednak do zvyšujícího se podílu zaměstnanosti v tomto sektoru a jednak do růstu podílu na hrubém národním produktu. Obecně platí, že v nejvíce rozvinutých zemích činí podíl služeb na HDP v posledních letech okolo 70 – 75 %, zatímco podíl zpracovatelského průmyslu se pohybuje mezi 20 – 25% a zemědělství se podílí na celkovém HDP asi 5%. Podle českého statistického úřadu se služby podílejí na většině základních ukazatelů zhruba z jedné třetiny (Vašítková, 2008). Také v oblasti vývozu hrají služby svou nezanedbatelnou roli. Ať chceme nebo nechceme, služby většinu z nás provázejí téměř na každém kroku. A proto by měla být kontrole kvality služeb poskytována velká pozornost.

Vysoká kvalita představuje jednu ze základních podmínek fungování ekonomiky a přispívá také k trvale udržitelnému rozvoji. A jelikož podíl služeb na trhu stále roste, je nutné věnovat také kvalitě služeb patřičnou pozornost.

Protože autorka pracuje v podniku poskytujícím služby, byla důvodem výběru tématu její diplomové práce oblast kontroly kvality poskytovaných služeb České pošty, státního podniku. Především se pak zaměřila na kontrolu kvality dob dopravy obyčejných listovních zásilek jakožto jednoho z předních kvalitativních ukazatelů. Tyto kvalitativní ukazatele jsou stanovovány Českým telekomunikačním úřadem, který působí jako regulátor poštovního trhu a jeho úkolem je zajištění všeobecné dostupnosti kvalitních základních služeb. Dalším

důvodem je zrušení tzv. poštovní výhrady, platné od 1. ledna 2013, týkající se zásilek s hmotností do 50g, tzv. plná liberalizace trhu poštovních služeb. Tato s sebou přinesla vstup nových konkurentů na poštovní trh, tedy na trh balíkový i na trh listovní. Je tedy nutné zajistit dobrou konkurenceschopnost podniku a jak jinak než zvýšením kvality poskytovaných služeb.

Cílem této diplomové práce je zlepšení kontrolního systému podniku Česká pošta, s.p., v oblasti dodávání obyčejných listovních zásilek a zlepšení kvality služeb podniku v této oblasti. Prostředkem pro nalezení vhodných zlepšení je analýza kontrolního systému podniku a stanovení problematických míst v dopravě listovních zásilek. Na základě jejich identifikace pak autorka navrhne možnosti, které by mohly vést jednak ke zlepšení kontrolního systému podniku a jednak ke zvýšení kvality dodávání listovních zásilek.

Odhalení a především pak odstranění slabých míst při přepravě listovních zásilek může přinést zlepšení a zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům České pošty, s.p., zlepšení image podniku a vést také ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, která je při současné plné liberalizaci trhu poštovních služeb nezbytná.

2 Teorie řízení a kontroly kvality ve službách

2.1 Teorie řízení

Řízení je jednou z hlavních činností každého podnikového managementu. Jedná se o proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a motivování lidí, kontroly a užití všech zdrojů organizace ke stanovení a dosažení jejích cílů (Šimková, 2009). Všechny manažerské funkce jsou vzájemně úzce propojeny. V návaznosti na organizační strukturu podniku můžeme pak rozlišit řízení strategické, které vykonává vrcholový management podniku, řízení taktické, které je spojeno s managementem středním a řízení operativní, které je pracovní náplní nižšího managementu. Neznamená to ovšem, že podniky s plošší organizační strukturou jednotlivé typy řízení neprovádějí. Naopak, jen je jejich výkon jinak rozdělen mezi pracovníky podniku.

Hlavním úkolem strategického řízení je formulace vize, poslání a strategie, stanovení dlouhodobých cílů a plánů. Vizí podniku rozumíme to, kam by se chtěl podnik v budoucnosti dostat, respektive jasná představa o budoucnosti podniku, posláním pak především smysl podniku. V poslední době se také v rámci formulace poslání často uvádějí hodnoty, které podnik přijal za vlastní a které uznává. Toto poslání by mělo být rozpracováno do dílčích cílů pro všechny úrovně řízení. Za hlavní cíl každého podniku je v současné době považována maximalizace jeho budoucí hodnoty. Vzhledem k proměnlivosti prostředí je dnes stále více v rámci řízení uplatňována tzv. navigační změna. Taktickým řízením pak rozumíme výkon řídicích prací s kratším časovým rozpětím, které má za úkol především implementaci a rozšíření strategie v podniku. Operativní řízení se pak zabývá běžnými rozhodovacími procesy, které jsou spojeny s každodenním chodem podniku. Důležité je si uvědomit, že všechna operativní rozhodnutí musí být v souladu s řízením taktickým a především pak strategickým.

Nedílnou součástí řídicího procesu je plánování, jež je považováno za nejdůležitější funkci manažera. Výsledkem plánování je plán, postup jak, čeho a v jakém časovém horizontu chceme dosáhnout a to jak plán obecný, tak plány

konkrétní. Také je nutné vymezení termínu plnění plánů, patřičné odpovědnosti za jejich plnění a způsobu jejich kontroly. Z hlediska časového rozlišujeme plánování dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé, z hlediska úrovně rozhodovacího procesu pak plánování strategické, taktické a operativní. Samozřejmostí je členění plánů podle jednotlivých procesů a činností podniku. I zde je nutné mít na paměti zabezpečení souladu dílčích plánů v rámci jejich rozpracování na jednotlivé úrovně a procesy, především pak soulad všech plánů s vizí, posláním a stanovenými cíli podniku.

Další výše zmiňovanou činností řízení je organizování. Cílem organizování je vytváření funkční organizační struktury, tedy vhodné uspořádání jednotlivých prvků podniku včetně jejich vnitřních vazeb. Tyto vazby pak určují vnitřní uspořádání podniku, tzv. vnitřní hierarchii. Při tvorbě těchto struktur a vazeb je nutné vycházet především z podnikových potřeb a možností, volit organizační strukturu tak, aby přispívala k naplnění podnikových plánů a cílů a vytvářela prostředí vhodné pro efektivní spolupráci. Management podniku pak může volit mezi strukturou plochou nebo strmou, funkcionální nebo procesní, liniovou, štábní či liniově štábní.

Nedílnou součástí řídicí práce manažera jsou činnosti personální, které jsou velice důležité, protože lidské zdroje mají pro každý podnik klíčový význam. Mezi hlavní úkoly personální práce patří zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas, optimální využití pracovních sil, vytváření pracovních týmů apod. Jde o „obsazování pozic v organizační struktuře nejschopnějšími lidmi“, jak uvádí Šimková (2009, s. 51). Personální činnosti je nutné provádět vždy v souladu s platnou legislativou. Pracovníky je třeba vést, stimulovat a motivovat ke kvalitnímu plnění jejich pracovních povinností, které povede ke splnění cílů podniku. V současné době je však stále více používán pojem řízení lidských zdrojů, který je další fází vývoje personální práce. Řízení lidských zdrojů zahrnuje také strategické prvky a orientuje se nejen na vnitřní, ale i na vnější prostředí podniku.

Nezastupitelnou roli v řízení pak zaujímá činnost kontrolní. Kontrola plní funkci jakési zpětné vazby, prostřednictvím které je zjišťován skutečný stav

kontrolovaného subjektu. Ještě před započítáním kontroly je však nutné stanovit parametry žádoucího či plánovaného stavu a stanovit limit přijatelné odchylky. Tento skutečný stav je pak porovnáván se stavem plánovaným či žádoucím. Odchylky zjištěné tímto porovnáním je třeba nejen vyhodnotit, ale také navrhnout a přijmout potřebná opatření k případné nápravě či prevenci. A právě výsledky kontrolní činnosti jsou jedním z hlavních zdrojů informací pro další řízení.

2.2 *Služby*

2.2.1 *Pojem služba*

Na trzích jsou nabízeny jednak produkty hmotné (výrobky) a jednak produkty nehmotné (služby). Existuje zde jak samostatná nabídka výrobků či služeb, tak jejich různé kombinace. To znamená, že k výrobkům jsou nabízeny doprovodné služby a ke službám zase výrobky. Nabídku podniků poskytujících služby pak můžeme rozdělit na nabídku základních služeb a nabídku služeb okrajových, doplňkových, jako je například poskytování informací, poradenské služby, příjem objednávek, účtování, péče o zákazníka, jeho bezpečnost a řada dalších (Vašítková, 2008). Produktoví odborníci rozlišují tři základní vrstvy produktu, a to jak hmotného, tak nehmotného. První vrstvou je rozuměno jádro produktu, které vyjadřuje jeho základní funkci, tedy to, proč si zákazník produkt koupil. Pak následuje vrstva střední, kterou tvoří skutečný výrobek, včetně jeho kvality, designu, balení, značky apod. Třetí vrstva pak zachycuje rozšířený výrobek či službu, tzn. produkt včetně záruk, servisu, instalace atd.

Stejně jako u výrobků, můžeme i u služeb sledovat jakýsi životní cyklus, to znamená fázi zavádění služby na trh, fázi růstu, zralosti a útlumu, přičemž zde může dojít k vynechání některé z fází. V každé fázi životního cyklu služby je pak volena specifická marketingová strategie. Vzhledem k tomu, že jednotlivé produkty a služby se od sebe stále méně odlišují, začaly se podniky v rámci svých marketingových aktivit orientovat mimo jiné i na to, aby produkt přinesl svému spotřebiteli kromě uspokojení jeho potřeb také jedinečný zážitek. Zážitek či zkušenost jsou někdy zaměňovány za službu, ale není tomu tak. Služba existuje vně zákazníka, zkušenost či zážitek však nikoli.

Ačkoli význam služeb neustále vzrůstá, žádný zákon dosud přesně tento pojem nedefinuje. Na druhou stranu odborných definic, které formulují obsah a význam služeb, je celá řada. K nejznámějším z nich patří definice dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 32), která říká, že: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služeb může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

Jako další z uznávaných definic můžeme zmínit definici služeb podle Americké marketingové asociace (Vašítková, 2008, s. 20): „Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ Podle Sassera obsahuje pojem služba prvky materiální, tedy hmotné, které službu doplňují, dále smyslové požitky a psychologické výhody nabídky. Tyto výhody by měly být definovány pomocí koncepce služby, kterou je třeba transformovat do konkrétní podoby nabídky (Vašítková, 2008).

2.2.2 Vlastnosti služeb

Vlastnosti služeb jsou velmi specifické především díky jejich nehmotné povaze. Mezi základní charakteristiky služeb patří právě výše zmíněná nehmotnost, dále pak neoddělitelnost, heterogenita (variabilita), pomíjivost a vlastnictví. Díky nehmotnosti nemá zákazník možnost ověřit některé prvky kvality nabízené služby před jejím nákupem a spotřebou. Toto má za důsledek obtížné hodnocení konkurujících si služeb zákazníkem, který pak používá jako základní zdroj informací osobní zkušenosti druhých a především cenu služeb. Dalším typickým znakem služeb je neoddělitelnost jejich produkce od spotřeby, služby jsou tedy vytvářeny a spotřebovávány současně za účasti jak poskytovatele služby, tak zákazníka. K jejich vzájemné interakci napomáhá především marketing služeb a právě neoddělitelnost má zásadní význam při volbě používaných marketingových nástrojů. Může být také příčinou častého vzniku monopolu v oblasti služeb, především pak lokálního charakteru. Důležitou vlastností je také variabilita

služeb, která je vyvolána jednak ze strany zákazníka a jednak ze strany poskytovatele. Ze strany zákazníka souvisí především s různými požadavky zákazníků, s jejich rozdílnými názory a preferencemi, s těžko předvídatelným chováním spotřebitelů apod. Ze strany poskytovatele je pak spojena s tím, že stejná služba může být sice poskytnuta opakovaně, avšak s jinou úrovní kvality. A právě díky této variabilitě, ale také nehmotnosti služeb, je velmi obtížné tyto patentovat a získat tak konkurenční výhodu.

Z nehmotnosti služeb vyplývá také jejich další vlastnost a tou je pomíjivost služeb. Pomíjivost v tom smyslu, že služby, které nejsou využity v čase, kdy jsou nabízeny, jsou ztraceny. Tato jejich vlastnost úzce souvisí se stálostí poptávky. A právě s touto pomíjivostí je svázána také nemožnost vlastnictví služeb. Na rozdíl od koupě zboží, kdy spolu s nákupem přechází vlastnictví na zákazníka, při koupi služeb nezískává zákazník žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby.

2.2.3 *Klasifikace služeb*

V současné době je trh služeb velmi různorodý. Vyskytují se zde různé typy organizací, co se týká typu vlastnictví podniků, právní subjektivity, velikosti podniků, obsluhovaného segmentu, způsobů řízení podniku apod. Aby bylo možno služby lépe analyzovat, ale také řídit, je vhodné je rozčlenit do kategorií podle vybraných hledisek či jejich charakteristických vlastností.

Podle povahy podniku rozeznáváme služby soukromého sektoru a veřejného sektoru, jednak ziskové a jednak neziskové. Podle formy charakteru služeb rozlišujeme služby uniformní, běžné a služby dohodnuté, specifické. Další způsob klasifikace služeb, provedený ekonomy Footem a Wattem, dělí služby podle oboru působnosti na:

- terciální: např. řemeslnické práce, hotelnictví apod.,
- kvartérní: např. doprava, obchod komunikace apod.,
- kvintérní: např. zdravotní péče, vzdělávání apod., tedy služby, které spotřebitele mění, zdokonalují.

Zajímavým kritériem členění služeb je míra zhmotnění služby. Díky rostoucí konkurenci jsou stále častěji i v této oblasti používány v rámci marketingu programy doprovodných služeb ke zboží či programy doprovodného zboží ke službám. A právě toto doprovodné zboží služby zhmotňuje. V závislosti na míře tohoto zhmotnění pak rozlišujeme:

- služby zásadně nehmotné,
- služby, které poskytují přidanou hodnotu k hmotnému produktu,
- služby, které hmotný produkt zpřístupňují (Vašítková, 2008).

Způsobů klasifikace je celá řada. Jako další příklad klasifikace služeb můžeme uvést členění na služby tržní a netržní, služby pro domácnosti a pro organizace, klasifikaci služeb podle trhu kupujícího apod. Způsob členění by měl být zvolen co nejvhodněji s ohledem na cíl prováděné analýzy. Jen tak je možné zajistit potřebné relevantní výstupy.

2.3 Kvalita

2.3.1 Pojetí kvality

Kvalita je velmi relativním pojmem, protože každý z nás ji vnímá jinak. Jak uvádí Aristoteles i Kant, je kvalita pojem, respektive informace o vlastnosti, který odpovídá na otázku „jaký?“ a „kolik?“. Scholastika pak rozlišuje kvalitu primární a sekundární, přičemž primární kvalitou se tady rozumí to, co je „ve věci“ a sekundární kvalita pak vzniká teprve vnímáním. Novověká filozofie pak podrobila pojem kvality také kritice, především pro její subjektivní vnímání, proto se věda v této době snažila tuto subjektivitu nahradit měřitelnými veličinami. Jednou z prvních byla váha, tedy významnost. Dnes je kvalita chápána především jako ocenění dobrého produktu či služby (Vacík, Šašek, 2010). Kvalita je také rozhodujícím ukazatelem pro posuzování nejen funkčnosti výrobku, ale i poskytnutí služby. Souvisí s uspokojením, jaké poskytnutá služba či výrobek zákazníkovi přinese. Zahrnuje také životnost, spolehlivost, přesnost, způsob obsluhy, údržbu produktu apod. Kotler (2004, s. 37) definuje kvalitu jako „absenci vad a nedostatků u výrobků či služeb“. Mezinárodně uznávanou definicí kvality je definice dle normy ISO 9000, která chápe kvalitu (jakost) jako stupeň či míru splnění stanovených požadavků souborem inherentních znaků. (ČSN EN ISO

9000, 2006). Kvalitu můžeme ale také chápat jako informaci o určitých vlastnostech objektu. Obvykle je zdrojem těchto informací smyslové vnímání a jsou tedy podmíněny vnímajícím subjektem i okolnostmi (Vacík, Šašek, 2010).

V dnešní době již ale není kvalita spojována pouze s hmotným produktem, ale s jakoukoli činností, jejímž cílem je uspokojení potřeb zákazníka (Blecharz, 2011). Kvalita výrobku je pak zákazníkem hodnocena na základě míry uspokojení jeho potřeb, ke které dochází spotřebou výrobku nebo služby. A právě znalost spotřebitelských potřeb, požadavků a přání je základním předpokladem pro dosažení vysoké kvality. Dá se tedy říci, že kvalita výrobků i služeb začíná u požadavků zákazníka a končí splněním těchto požadavků. Kvalita, a to jak ve výrobě, tak ve službách, může být chápána také jako jeden z ukazatelů výkonnosti podniku, a to prostřednictvím míry naplnění poslání podniku. A proto je v současné době kvalita často promítána také do konečných podnikových strategických cílů. Je také jedním z předních nástrojů pro vybudování pozice na trhu. Pro dosažení kvality je rovněž nutné zajistit efektivní využití všech zdrojů podniku, materiálních, finančních, informačních i lidských.

2.3.2 *Řízení kvality*

Počátek používání pojmů kvalita a kontrola kvality souvisí především s rozvojem obchodu. Výraznější nárůst požadavků zákazníků na výrobky a jejich kvalitu však můžeme sledovat teprve od poloviny 20. století, kdy se v oblasti řízení kvality začínají objevovat nové tendence. Zatímco v počátku byla kvalita zajišťována převážně prostřednictvím výstupní technické kontroly v podnicích či pomocí statistických metod, v Japonsku se v této době začíná uplatňovat celopodnikové systémové řízení kvality, které bylo nazváno systémem Total Quality Control (TQC). Tento byl postupně rozvinut a obohacen o další prvky v systému Company Wide Quality Control (CWQC) a později, kolem roku 1980, bylo na základě japonských pozitivních zkušeností v USA zavedeno tzv. komplexní řízení jakosti, neboli Total Quality Management (TQM). Aby se tyto rychleji rozšířily, vznikly koncem osmdesátých let mezinárodně uznávané

standards, normy ISO řady 9000, které byly dále rozpracovány a upraveny do současné podoby (Blecharz, 2011).

Ke stěžejním pilířům současného řízení kvality patří především procesní řízení. To znamená, že je nutné v rámci řízení kvality zajistit kvalitu v rámci všech podnikových procesů a činností. Proto je zde vhodné uplatňovat systémový přístup. V oblasti managementu kvality je možné definovat několik přístupů, které je možné vzájemně kombinovat. Jedná se o:

- přístup ryze vlastní, který je uplatňován především u velkých firem,
- přístup standardizovaný, založený na standardech, je možná certifikace,
- přístup komplexního řízení kvality (např. TQM).

Podstatou každého systému managementu kvality s jakýmkoliv uplatňovaným přístupem je myšlenka, že zákazník je vždy na prvním místě. Řízení kvality by mělo být zaměřeno jednak na řízení kvality návrhu produktu a jednak na řízení kvality dosažené shody produktu s návrhem. V rámci tohoto je pak nutné věnovat pozornost plánování kvality, definici programu, navrhování a vývoji produktu, tedy i služby, navrhování a vývoji procesů, validaci produktu i procesu, plánům řízení a kontroly a poskytované zpětné vazbě.

Součástí řízení kvality je snaha o její neustále zlepšování. Abychom mohli kvalitu správně řídit, je třeba znát požadavky zákazníků, které získáme prostřednictvím marketingových průzkumů. Výsledky marketingových výzkumů jsou pak převedeny do požadavků na produkt v rámci složitějších metod, jako je například metoda Quality Function Deployment (QFD), která používá pro stanovení požadavků zákazníka a jejich přenos do všech podnikových procesů matice, jako je např. matice Domu jakosti. Dalšími analytickými metodami jsou pak metoda Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), tedy analýzu možnosti vzniku poruch a následků, metodu Statistical Process Control (SPC), tedy statistickou regulaci, metodu Design of Experiments (DOE), používanou ve fázi návrhu produktu, či techniku Poka – yoke pro prevenci chyb, jejich okamžité zjištění a nápravu a řadu dalších. Díky znalosti „hlasu zákazníka“ a jeho přenos do

požadavků na produkt pak mohou být stanovena kritéria, či standardy pro kontrolu a hodnocení kvality.

2.3.3 *Kontrola kvality*

Jak už bylo řečeno, kontrola je nedílnou součástí každého řídicího procesu. Souhrn všech nástrojů, metod a opatření, které podnik ke kontrole používá, je označován jako vnitřní kontrolní systém. Tento systém zahrnuje vypracování plánů kontrol, volbu druhů prováděných kontrol, volbu způsobů, postupů, metod a nástrojů kontrol, stanovení parametrů a limitů přípustných odchylek od žádoucího stavu, ale také vypracování potřebného dokumentačního či formulářového systému, systému předávání informací apod. tak, aby vnitřní kontrola plnila funkci zpětné vazby. Nezbytným předpokladem pro implementaci nástrojů a prostředků vnitřní kontroly je existence a dodržování pravidel v daném organizačním systému a řízený průběh pracovních postupů, rozdělení funkcí a jasné vymezení odpovědnosti (Dvořáček, 2003). Efektivita kontroly je pak závislá na zavedeném systému a metodách kontroly.

Smyslem kontroly je především odhalování odchylek od stanovených cílů, či standardů, a poskytnutí zpětné vazby pro zjišťování příčin neshod, jejich následků a stanovení preventivních a nápravných opatření. Hlavními úkoly vnitřní kontroly je zajistit spolehlivost a integritu informací, dodržování plánů, postupů, zákonů a ustanovení, hospodárné a účinné využití zdrojů a realizaci stanovených cílů (Dvořáček, 2003).

Mezi základní nástroje kvality používané při kontrolách patří především:

- kontrolní tabulky, které souží pro záznam dat či sledování četnosti výskytu jevů,
- mapy procesů zachycující všechny dílčí aktivity procesu a vazby mezi nimi,
- vývojové diagramy, tedy diagramy, ve kterých jsou zachyceny jednotlivé kroky procesu či činnosti pomocí symbolů,
- Ishikawův diagram příčin a následků (známý jako „diagram rybí kosti“), který slouží k zobrazení a následně k analýze příčin a následků zkoumaného

problému v několika dimenzích, kam patří např.: **Lidé** - příčiny způsobené lidmi, **Metody** - příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, apod., **Stroje** - příčiny způsobené zařízením, **Prostředí** - příčiny způsobené vlivem prostředí a **Řízení** - příčiny způsobené chybami v řízení apod.,

- Paretův diagram, sloužící ke znázornění důležitosti jednotlivých jevů,
- histogramy, tedy sloupcové grafy zachycující četnosti výskytů hodnot sledovaných jevů v jednotlivých intervalech,
- regulační diagramy jako nástroje statistické regulace procesu atd.

Tyto nástroje jsou chápány a používány jako základní nástroje pro zlepšování kvality.

2.3.4 Hodnocení kvality

Hodnocení či posuzování kvality je velmi relativní a probíhá nejčastěji na základě srovnávání zjištěných hodnot ukazatelů kvality výrobku nebo služby s hodnotami požadovanými nebo předepsanými. Mezi požadavky zákazníka je důležité identifikovat především ty, které splněny být musí, dále pak požadavky, které zvyšují spokojenost zákazníka a požadavky, jejichž splnění zákazník neočekává, ale jejich splnění hodnotí zákazník velmi kladně. Autorem tohoto rozdělení charakteristik z pohledu spotřebitele je japonský odborník Kano. Rovněž se v praxi používá srovnání s hodnotami ukazatelů konkurenčních podniků. Smysl má ovšem pouze srovnání výrobků či služeb stejného typu a použití. Charakteristiky, na základě kterých srovnání provádíme, můžeme rozdělit na měřitelné a neměřitelné (Blecharz, 2011). Z časového hlediska je nutné věnovat pozornost také stabilitě těchto sledovaných znaků. Tuto variabilitu vyjádříme pomocí ukazatelů variability, kterými jsou například výběrový rozptyl, výběrová směrodatná odchylka či variační koeficient.

Kvalita je podporována také ze strany státu. Již v roce 1997 kvalitu služeb garantovala Hospodářská komora České republiky (HK ČR), prostřednictvím udělování „značky kvality HK ČR“. Od roku 2002 pak garantuje vláda České republiky Program Česká kvalita, kterým je podporován prodej kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb. Stát také pravidelně uděluje prostřednictvím

Sdružení pro oceňování kvality (SOK) ceny jako je např. Národní cena České republiky za jakost, která je naším nejvyšším oceněním za kvalitu, nebo Národní cena za společenskou odpovědnost organizace. Při jejím udělování se vychází ze základních principů Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Takto se stát podílí jednak na zvyšování kvality, ale také na zvyšování konkurenceschopnosti podniků. V posledních letech se také objevují různé certifikace jakosti či značky kvality výrobků, např. Czech Made, Česká kvalita apod. (viz. Obr. č. 2.1).



Obr. č. 2.1: Značky kvality
Zdroj: Sdružení pro oceňování kvality.

2.4 *Řízení a kontrola kvality služeb*

2.4.1 *Řízení kvality služeb*

Kvalita a její průběžné zdokonalování, zajišťování a hodnocení je nezbytné pro jakýkoliv rozvoj každého podniku. Podmiňuje míru uspokojení zákazníka, ovlivňuje jeho loajalitu a v neposlední řadě také hospodářský výsledek podniku. Vzhledem ke specifickým vlastnostem služeb je zjišťování a zajišťování jejich kvality poněkud obtížnější. Vašítková (2008) zmiňuje rozdělení složek kvality dle Groonroose, který definoval dvě základní složky kvality: technickou kvalitu, která se vztahuje k měřitelným prvkům služby a funkční kvalitu, která souvisí s tím, jakým způsobem je služba poskytnuta. Abychom tuto kvalitu dokázali řídit, je nutné neustále sledovat požadavky a spokojenost zákazníka. Proto je tato oblast důležitou součástí marketingového řízení. Existuje celá řada metod, jak tuto spokojenost zjišťovat. Patří sem například řízení stížností, efektivity, dotazníkové

průzkumy, kontrolní seznamy, sebepozorování, ale také sledování a vyhodnocování kvantitativních údajů (statistika).

Největší roli v oblasti poskytování služeb hrají lidé, protože služby jsou poskytovány nejčastěji lidmi a pro lidi. Proto je nezbytným prvkem pro efektivní, tedy účelné a účinné řízení služeb, kromě provozního řízení a marketingu služeb také řízení lidských zdrojů (Maglio, 2010). Nezbytnou součástí řízení kvality služeb je ale také plánování a zajištění zvyšování kvalifikace zaměstnanců a to jak v oblasti stávajících služeb, ale především v oblasti služeb nových, v oblasti stávajících, nových či změněných závazných předpisů, v oblasti používaných i nově zaváděných metod a pracovních postupů. Zvláštní pozornost by pak při řízení kvality měla být věnována architektuře, či struktuře systému služeb. Tento systém zahrnuje jak sadu zdrojů, tak sadu procesů, ovšem také jejich vzájemné uspořádání a interakce, prostřednictvím kterých jsou služby realizovány tak, aby přinášely přidanou hodnotu jak zákazníkům, tak poskytovateli služeb. Přičemž, jak uvádí Maglio (2010), obě tyto hodnoty můžeme vyjádřit pomocí rovnic hodnoty (viz Obr. č. 2.2).

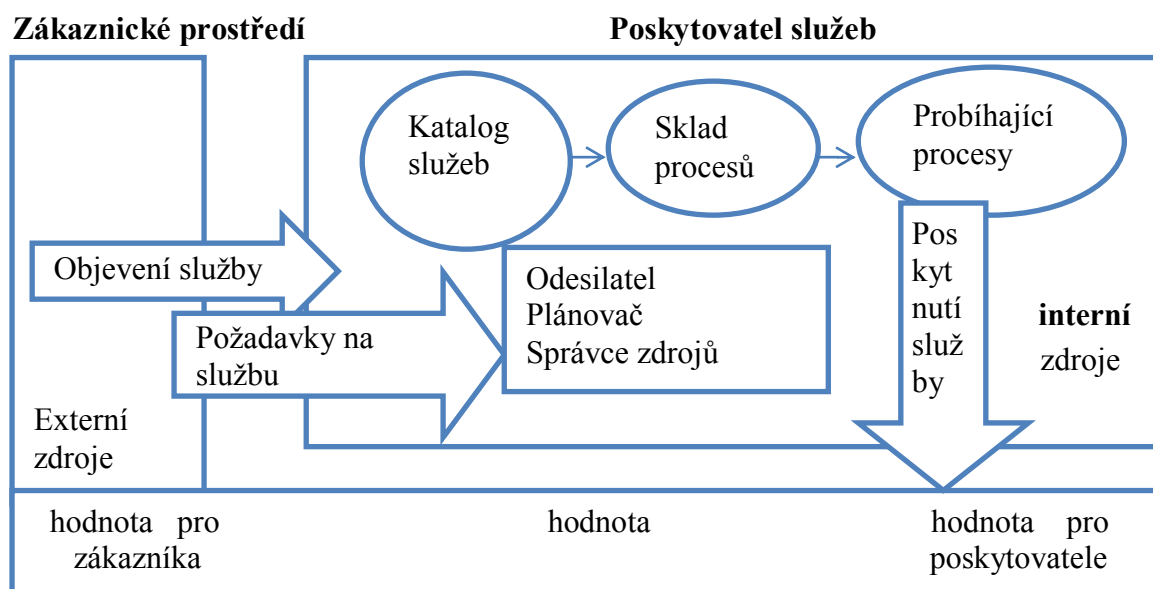
$$\text{hodnota pro poskytovatele} = \frac{\text{způsobilost ke službě} + \text{kvalita pracovních zkušeností}}{\frac{1}{\text{celkové náklady} + \text{pracovní vstupní náklady}}}$$

$$\text{hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{výsledky} + \text{kvalita dle zákaznických zkušeností}}{\text{cena} + \text{vstupní náklady}}$$

Obr. č.: 2.2: Rovnice hodnoty

Zdroj: MAGLIO, Paul P., KIELISZEWSKI, Cheryl A. a James C. SPOHRER. *Handbook of Service Science*. 2010, upraveno

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce věnuje kvalitě služeb v oblasti doručování zásilek, je jako příklad uveden model systému architektury doručovacích služeb (viz Obr. č. 2.3).



Obr. č. 2.3: Architektura systému doručovacích služeb

Zdroj: MAGLIO, Paul P., KIELISZEWSKI, Cheryl A. a James C. SPOHRER. *Handbook of Service Science*. 2010, upraveno

V současné době je také stále rozšířenější tzv. „externí zdrojování“, tedy nákup vstupů od externích dodavatelů. S ním se můžeme setkat také v oblasti služeb, a protože tyto nakoupené vstupy jsou součástí konečného produktu, měla by být v rámci řízení služeb věnována pozornost také kvalitě těchto nakupovaných vstupů.

I v oblasti služeb je při hodnocení kvality vhodné stanovení standardů. Mohou to být standardy vycházející z obchodních podmínek, z podnikových norem chování a jednání zaměstnanců, prováděcích předpisů, stanovených garancí, norem stanovených asociacemi, či standardy norem ISO. Zvláštností jsou pak podniky s monopolním postavením na trhu, kde jsou standardy kvality nastavovány nadřízeným, případně dohledovým orgánem a těmito jsou také pravidelně kontrolovány a vyhodnocovány. A právě takovým podnikem je Česká pošta, s.p.

Zajímavým počinem je také snaha o stanovení pravidel pro poskytování služeb, které uvádí ve své publikaci „Zákazník má vždy pravdu a dalších 49 pravidel jak poskytovat skvělé služby“ Tom Markert (Markert, 2012). Pro ilustraci je uvádím v Příloze č. 1.

2.4.2 *Kontrola kvality služeb*

Aby byl podnik schopen v rámci řízení kontrolovat kvalitu svých služeb, je třeba, aby dobře znal požadavky zákazníka, jeho potřeby a přání a tyto následně implementoval do požadavků na produkt, tedy službu. Informace o požadavcích zákazníků může získat z různých zdrojů. Tím nejčastěji používaným zdrojem jsou data získaná pomocí marketingových průzkumů, a to jak kvalitativních, tak kvantitativních, prováděných „od stolu“ (desk research), či „v terénu“ (field research). Potřebné informace jsou zde zjišťovány pomocí pozorování, dotazníků, anket, osobních rozhovorů, telefonického či mailového dotazování, experimentů atd. Dalším zdrojem dat jsou pak údaje z reklamací či stížností zákazníků. Můžeme zde pracovat s daty primárními, nově získanými, i sekundárními, tedy těmi, které byly získány již dříve. Vzhledem k proměnlivosti prostředí je v těchto případech vhodnější pracovat s daty primárními. Nezanedbatelnou roli zde hrají také osobní zkušenosti pracovníků. Součástí kontroly kvality služeb je pak její hodnocení, a to jak ze strany zákazníka, tak ze strany podniku.

2.4.2.1 *Hodnocení kvality služeb ze strany zákazníka*

Klíčovým prvkem pro řízení kvality služeb je hodnocení kvality zákazníkem. Toto hodnocení je však velmi subjektivní a odlišné jednak mezi různými zákazníky, ale i v rámci hodnocení jednoho zákazníka, který v různém čase může hodnotit kvalitu poskytnuté služby různě. Hodnocení kvality by mělo být prováděno pomocí komplexního šetření kvality služeb a mělo by obsahovat tato hlediska:

- hledisko zákazníka, tedy jak je vnímána technická a funkční kvalita služeb,
- hledisko marketingové koncepce, tedy do jaké míry je kvalita služeb v souladu s marketingovou strategií,
- konkurenční hledisko, tedy kvalita služeb poskytovaných konkurencí a nebezpečí ztráty zákazníka (Vašítková, 2008).

Nejdůležitějším se pro hodnocení kvality jeví především aktivní kontakt se zákazníkem, nejen pasivní sledování stížností a reklamací, případně statistik.

Základním zdrojem dat je zde marketingový průzkum, který poskytuje empirické informace o situaci na trhu. Tyto jsou získávány na základě objektivizovaných a systematických postupů prováděných v rámci primárního (kvantitativního i kvalitativního) či sekundárního marketingového průzkumu. V rámci tohoto průzkumu je pak možno zvolit různé metody a techniky. Metody představují obecnější přístup ke zkoumanému problému. Patří sem např. historická metoda, která sleduje vývoj problému v čase, komparativní metoda, typologická metoda a jiné. Technikou marketingového průzkumu pak rozumíme konkrétní způsob sběru primárních dat, jako je pozorování, dotazování či experiment.

Z pohledu spotřebitele, který nemá přístup k výsledkům výše uvedených hodnocení, se však posouzení kvality jeví daleko složitějším. Mezi nejdůležitější ukazatele, které mají vliv na rozhodnutí zákazníka, patří značka a cena výrobku nebo služby. Značka pomáhá výrobek na trhu identifikovat, obvykle je tvořena označením a symbolickou částí. Měla by naznačovat úroveň výrobku a poskytovat pozitivní asociace (Foret, 2008). Není to však pravidlem a proto se může stát, že značka spolu s cenou nebude vždy zárukou správného rozhodnutí. Důvodem je jejich častá deformace. Dalším možným zdrojem informací o kvalitě jsou pak výsledky spotřebitelských testů, případně zkušenosti známých.

Nepropracovanější metodou v oblasti hodnocení kvality služeb se jeví metoda SERVQUAL. Tato metoda je založena na porovnání očekávání zákazníka a zkušeností s poskytnutím služby. Další metodou používanou pro hodnocení kvality ze strany zákazníka je pak technika kritických případů (Critical Incident Technique - CIT), která slouží k rozpoznání zdroje spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníků s poskytnutím služeb. Jedním z předních nástrojů této metody je interview se zákazníky, po kterém následuje analýza provedená více odborníky a následná klasifikace zjištěných skutečností, přičemž musí být mezi názory odborníků zajištěna 80% shoda. Metoda CIT se používá především v první fázi zkoumání kvality a její výsledky jsou zdrojem informací pro efektivní řízení kvality (Vašítková, 2008).

2.4.2.2 *Hodnocení kvality služeb ze strany podniku*

S hodnocením kvality každého produktu i služeb úzce souvisí interní kontrolní činnost, která by měla být součástí všech podnikových procesů. Díky neoddělitelnosti „výroby“ a spotřeby služeb lze jen obtížně služby hodnotit před jejich poskytnutím. A proto je v této oblasti vhodné zaměřit se na určité specifické způsoby vnitřní kontroly kvality jako je například vnitřní audit, který je chápán jako nástroj pro zvyšování kvality řízení. Audit je v podstatě systematickým, nezávislým a dokumentovaným procesem pro získávání důkazů a pro jejich objektivní vyhodnocení. Cílem je stanovit rozsah splnění kritérií a přenos zjištěných informací všem zainteresovaným subjektům (Dvořáček, 2003). Další možností je kontrola kvality služeb prostřednictvím fiktivních nákupů, tzv. mystery - shopping. Tuto metodu je možno použít nejen ke sledování chování personálu, jejich odbornosti a průběhu poskytnutí služby, ale také k porovnání kvality v rámci konkurenčního srovnání. Na rozdíl od jiných technik tato snižuje možnost úniku informací, či vzniku dezinformace.



Obr. č. 2.4: Systém oblastí BSC
Zdroj: Vacík, Šašek, 2010, upraveno

Jedním ze zajímavých počinů v oblasti hodnocení služeb je použití metody Balance Score Card (BSC) v oblasti služeb, jejímiž autory jsou Kaplan a Norton. Tato metoda sleduje a vyhodnocuje výkonnost ve čtyřech oblastech a to v oblasti finanční, zákaznické, interních procesů a v oblasti učení se a růstu (viz Obr. č. 2.4). V rámci této metody je pak vhodné zaměřit se především na oblast kvality komunikace, kvalitu specifikace a vymezení služby, kvalitu poskytování služby a kvalitu personálu a systému (Vacík, Šašek, 2010).

Zajímavým se také jeví vztah mezi zákaznickým a zaměstnaneckým vnímáním kvality služeb. Čím více jsou zaměstnanci přesvědčeni o kvalitě služeb, které poskytují, tím přesvědčivěji a pozitivněji působí na zákazníky a to se posléze odráží v zákaznickém hodnocení kvality. Důležitým je spokojený zákazník, ale i zaměstnanec (Maglio, 2010).

3 Charakteristika podniku Česká pošta, s.p. a její systém kontroly

3.1 Základní charakteristika podniku

Česká pošta, s.p., je tradičním poskytovatelem poštovních služeb v České republice i ve světě vůbec. Patří mezi největší podniky v České republice a je také jedním z důležitých zaměstnavatelů na tuzemském trhu práce. V současné době zaměstnává přes 33 tisíc zaměstnanců, své služby a produkty nabízí na 3 394 provozovnách.

Česká pošta, s.p., je samostatně hospodařícím státním podnikem, který byl založen Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993. Podnik vznikl zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddíl A, číslo vložky 7565. V současné době je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, v oddílu A, vložce 7565 (Výroční zpráva podniku 2011).

Ve smyslu § 11 zákona č.77/1997 Sb. o státním podniku, v platném znění, jsou orgány podniku generální ředitel a dozorčí rada. Statutárním orgánem podniku je generální ředitel, který řídí činnost podniku a jedná jeho jménem. Rozhoduje ve všech záležitostech, které nejsou ze zákona vyhrazeny působnosti zakladatele. V současné době vykonává funkci zakladatele podniku Ministerstvo vnitra České republiky.

Česká pošta, s.p., působí od 1. ledna 2013 v plně liberalizovaných podmínkách. Zajišťuje celý komplex základních poštovních i ostatních služeb bez jakýchkoliv dotací ze strany státu. Poštovní výhradu ztratila na základě novelizace Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/67ES, která stanovila konečné termíny úplné liberalizace evropského poštovního trhu. Podnik zastává i přes plnou liberalizaci poštovního trhu stále významnou roli poskytovatele standardních vnitrostátních a mezinárodních poštovních služeb v České republice.

Základní údaje o podniku

Název	Česká pošta, s.p.
Právní forma	státní podnik
Sídlo	Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99
Zakladatel	Ministerstvo vnitra České republiky Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 - Letná

Tabulka č. 3.1: Základní údaje o podniku

Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Organizační struktura podniku byla v průběhu jeho trvání několikrát změněna. V současné době má organizační struktura podniku tři stupně:

- Centrálu České pošty, s.p., která sídlí v Praze,
- osm Regionů, které jsou liniově řízeny Centrálou,
- provozovny – pošty, řízené Regiony.

Během své existence podnik změnil kromě své organizační struktury i způsob řízení a hospodaření. Neustále také rozšiřuje a upravuje spektrum poskytovaných služeb. V současné době je ekonomicky soběstačným a prosperujícím podnikem.

3.2 Předmět činnosti podniku



Obr. č. 3.1: Logo České pošty s.p.

Zdroj: interní zdroj ČP, s.p.

Česká pošta, s. p., je držitelem poštovní licence, která jí byla udělena na základě zákona o poštovních službách, Zákon č. 29/2000 Sb. Od 1. ledna 2012 však vstoupila v platnost novela zákona o poštovních službách, Zákon č. 221/2012 Sb., schválená dne 5. června 2012 poslaneckou sněmovnou a podepsaná prezidentem republiky 12. června 2012. Podnikatele v oblasti poštovních služeb již neeviduje živnostenský úřad, ale poskytovatel poštovních služeb má nově povinnost registrovat se u Českého telekomunikačního úřadu. Poštovní licence

byla podniku opakovaně udělena na období od 1. ledna 2013 do 31. prosince 2017. Novela zákona o poštovních službách s sebou přinesla také celou řadu nových vyhlášek a prováděcích předpisů, jako jsou např.:

- Vyhláška, kterou se stanoví vzor formuláře oznámení podnikání v oblasti poštovních služeb.
- Vyhláška o způsobu evidence výnosů a příjmů provozovatele, který poskytuje poštovní služby nebo zajišťuje zahraniční poštovní služby.
- Vyhláška o stanovení obsahu, formy a způsobu uveřejnění informací o výsledcích poskytování a zajišťování základních služeb a vyhodnocení plnění parametrů kvality.
- Vyhláška o způsobu vedení oddělené evidence nákladů a výnosů držitele poštovní licence.
- Vyhláška o postupu při výpočtu čistých nákladů z poskytování základních poštovních služeb.
- Vyhláška o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování.

Důležitou změnou, kterou s sebou novela zákona přinesla, je kromě zrušení monopolu České pošty na vnitrostátní poštovní zásilky obsahující písemnosti o hmotnosti nižší než 50 g a současně za cenu nižší než 18 Kč, také např. upřesnění vymezení trhu poštovních služeb, stanovení rozsahu univerzální služby (základních služeb) a mechanismus jejího zabezpečení, změna cenové regulace a financování univerzální služby (základních služeb), přístup ke zvláštním službám a prvkům poštovní infrastruktury, tedy tzv. „poskytnutí sítě“. Držitel poštovní licence je nyní povinen sdílet některé služby či vybrané prvky své poštovní infrastruktury s ostatními poštovními operátory a to na smluvním základě a za úplatu.

Jak bylo zmíněno již výše, změny se dotkly také cenové regulace služeb. Zatímco dříve ceny vnitrostátních základních poštovních služeb podléhaly regulaci Ministerstva financí a ceny v mezinárodním styku pak Českému telekomunikačnímu úřadu (dále jen ČTÚ), nově je zde od 1. ledna 2013 uplatňována tzv. cenová regulace ex post, tedy uplatňování regulace pouze v případě, že ČTÚ vyhodnotí ceny jako nedostupné. Takto stanovené ceny jsou

pak závazné pouze pro držitele poštovní licence v rámci základních služeb. Držitel poštovní licence je povinen poskytovat základní služby za nákladově orientované ceny (efektivně a účelně vynaložené náklady + přiměřený zisk) s výjimkou stanovenou zákonem (cenová regulace). Změny cen základních služeb musí být oznamovány 90 dní dopředu a musí být sjednány transparentně a nediskriminačně. Pokud je cena některé z těchto základních služeb sjednána specificky, je podnik povinen za srovnatelných podmínek nabídnout takto sjednanou cenu každému.

Hlavními činnostmi České pošty, s.p., v současné době jsou:

- zajištění poštovního provozu na území České republiky - tzn. podání, dodání a přeprava poštovních zásilek, zabezpečení platebního styku, doprava zásilek se zaručenou dobou dodání, a to jak ve vnitrostátním poštovním styku, tak i ve styku mezinárodním, v rámci uzavřených mezinárodních dohod,
- zajištění, provoz a rozvoj jednotné poštovní sítě na území České republiky a činností z toho vyplývajících,
- umožnění přístupu do poštovní sítě ostatním operátorům.

Podnik však zajišťuje i řadu dalších činností ve své působnosti, které vzhledem k poštovní licenci patří mezi činnosti doplňkové. Tyto obchodní a zprostředkovatelské činnosti se však v souvislosti s rozvojem společnosti dostávají stále více do popředí. Podnik spolupracuje s celou řadou obchodních partnerů jako je např. Poštovní spořitelna, a.s., Česká pojišťovna, a.s., ČMSS, a.s., ČSOB, a.s., PF Stabilita, a.s., Sazka, a.s., Home Credit, a.s., Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. apod. Specifickou skupinu služeb a produktů pak tvoří služby a produkty pro filatelistickou veřejnost. Stále více se také rozšiřuje oblast poskytování elektronických služeb. Ve spolupráci se státní správou, respektive Ministerstvem vnitra, je to pak především Informační systém datových schránek (ISDS) či Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál (Czech POINT), kam patří především poskytování výpisů z rejstříků státní správy apod. Podnik jako veřejná certifikační autorita nabízí také různé úrovně zabezpečení elektronické komunikace ve formě elektronického podpisu i šifrování (PostSignum, VCA a QCA), dále jsou to služby vidimace a legalizace dokumentů či služby elektronické

podatelny, prostřednictvím které může zákazník uplatnit celou řadu žádostí týkajících se doručování či ukládání zásilek.



Obr. č. 3.2: Logo Czech POINT a ISDS
Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Česká pošta, s.p., slouží veřejnosti, a to jednak občanům a firmám, a jednak také České republice a jejím institucím a to prostřednictvím poskytování celé řady univerzálních služeb. Jejím posláním je „být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží, a to jak tradičními, tak elektronickými formami.“(Výroční zpráva podniku 2011).

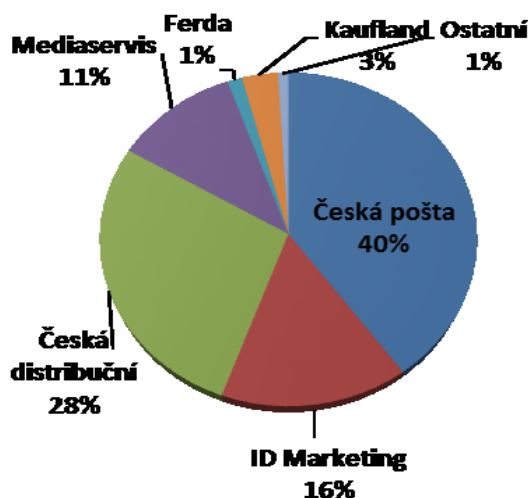
Významné změny na poštovním trhu s sebou přinesl především vstup České republiky do Evropské unie, která, jak již bylo zmíněno dříve, stanovila všem členským státům zajistit liberalizaci poštovních služeb. Vzhledem k tomu, že na plně liberalizovaném trhu může být úspěšným pouze subjekt, který dokáže ovlivňovat svůj vývoj, plnit závazky poskytovatele základní služby efektivně a kvalitně, je pro Českou poštu, s.p., již delší dobu prioritní otázkou schopnost zajištění dlouhodobé ziskovosti a konkurenceschopnosti podniku.

3.3 Česká pošta, s.p. a její konkurence

Podnik funguje v tvrdě konkurenčním prostředí již delší dobu. Na poštovním trhu působí celá řada firem, předmětem jejichž podnikání je také poskytování poštovních služeb. V oblasti podání a dodání listovních zásilek jsou přímou konkurencí především poslíčci a kurýři, kteří doručují zásilky pro úřady a firmy, Mediaservis, s.r.o. apod., nepřímou konkurencí jsou pak především mobilní operátoři. V oblasti peněžních služeb jsou konkurencí banky a peněžní ústavy, které zajišťují peněžní a bankovní operace. Další oblastí, ve které je velmi silné konkurenční prostředí, je doručování informačních a propagačních materiálů, respektive neadresných zásilek. Mezi největší konkurenci v této oblasti patří firmy TnT Post, Mediaservis, s.r.o., Česká distribuční, a.s., FERDA, s.r.o., firma ADM,

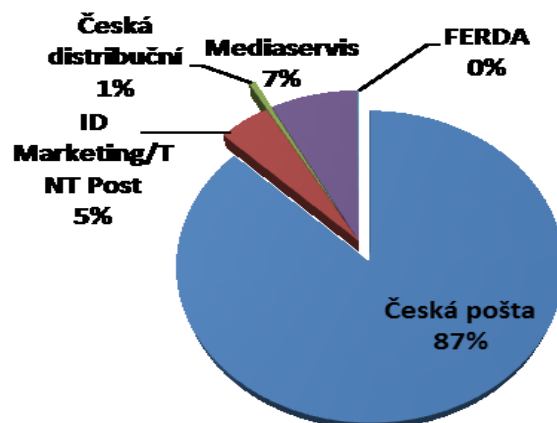
s.r.o. (Agentura pro distribuci a marketing) atd. Pro informaci uvádím podíly podniku na trhu adresného a neadresného direct mailu v roce 2012.

Adresný direct mail



Graf č. 3.1: Podíly na trhu adresného direct mailu
Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Neadresný direct mail



Graf č. 3.2: Podíly na trhu neadresného direct mailu
Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Největší konkurenci však má Česká pošta, s.p., v oblasti balíkových zásilek, a tou je přeprava těchto zásilek různými přepravními společnostmi jako je např. DHL INTERNATIONAL, UPS (United Parcel Service), TNT Worldwide Express, FedEx (Federal Express Corporation), PPL, s.r.o. (Professional Parcel

Logistic), DPD, s.r.o. (Direct Parcel Distribution), České dráhy, a.s., respektive Cargo, a.s., apod.

Pro další zvýšení svého tržního podílu provádí Česká pošta, s.p., již delší dobu optimalizaci své přepravní sítě. Cílem této optimalizace je především posílit výkonnost poštovní sítě. Podnik také pokračuje v centralizaci doručovací služby, jejímž cílem je jednak zvyšování kvality v oblasti dodávání zásilek, ale současně také snižování nákladů, které je v rámci zajištění provozu a konkurenceschopnosti podniku nezbytné.

3.4 *Systém kontroly a kontrola kvality v podniku*

V podniku Česká pošta, s.p., je v současné době uplatňován ryze vlastní systém managementu kvality. Tento systém vychází jednak z legislativních norem, kterými je především novela Zákona o poštovních službách, a z požadavků stanovených ČTU jakožto regulátorem poštovního trhu. Tyto požadavky upravuje Vyhláška 464/2012 Sb. ze dne 17. prosince 2012 o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování. Dále pak systém managementu kvality vychází z požadavků na kvalitu obsažených v rámcových smlouvách uzavřených s obchodními partnery podniku a samozřejmě také z vnitřních potřeb podniku. Jedním z předních prvků systému managementu kvality je pak vnitřní systém kontroly kvality poskytovaných služeb.

3.4.1 *Vnitřní kontrolní systém podniku*

Kontrolní systém České pošty, s.p., prošel stejně jako podnik sám řadou proměn. V současné době je v podniku uplatňován vnitřní integrovaný kontrolní systém, jehož posláním je systematické prověřování všech činností podniku. Kontrolní činnost podniku je zaměřena na provádění:

- manažerských kontrol, jejichž výkonem jsou pověřeni vedoucí pracovníci,

- institucionálních (profesních) kontrol, které jsou prováděny nezávislými subjekty,
- odborných kontrol, které jsou realizovány odbornými útvary,
- specializovaných kontrol především prostřednictvím provádění auditů pro identifikaci možných rizik (interní zdroje podniku).

Vzhledem k tématu této diplomové práce se autorka dále věnuje podrobněji odborným kontrolám prováděným v rámci vnitřního kontrolního systému. Kontrolní činnost v podniku je řízena centrálně, kdy je každoročně vypracováván strategický plán kontrol. Tento strategický plán je dále rozpracováván na plány taktické a operativní, a to jak z hlediska věcného, tedy obsahu kontrol, tak z hlediska časového, přičemž je věnována pozornost také organizační struktuře podniku. Mezi typy kontrol prováděné jednotlivými odbornými útvary v rámci kontrol kvality patří zejména:

- tématická kontrola, kterou chápeme jako přehledovou kontrolu konkrétních procesů nebo činností, které se jeví jako rizikové,
- operativní kontrola, tedy forma prověření aktuálního, skutečného stavu vybrané činnosti v návaznosti na momentální potřeby,
- následná kontrola, tedy kontrola účinnosti přijatých opatření, a to v těch tématických oblastech a na těch provozovnách, kde byly zjištěny nedostatky běžnou kontrolou,
- kontrola finančního hospodaření jako nepředvídaná kontrola hlavní pokladny pošty,
- kontrolu finančního hospodaření, tedy finančních prostředků, zboží, zásob a majetku v návaznosti na každoročně prováděnou, zákonem nařízenou inventarizace majetku podniku,
- manažerská kontrola, zaměřená na kontrolní činnost vedoucích pracovníků pošty a vyplývající z pracovněprávních vztahů či dalších obecně závazných právních předpisů, respektive předpisů vnitropodnikových,
- komplexní kontrola, tedy kontrola všech činností poboček v běžném provozu, která slouží k získání celkového a objektivního přehledu o skutečné úrovni finančního hospodaření, dodržování

technologických a pracovních postupů, kvalitě poskytovaných služeb a o celkové úrovni pobočky.

Dalším typem kontroly, kterou podnik v rámci svého řízení používá, je kontrola datová. Výkon této kontroly je realizován prostřednictvím speciálních útvarů a to odděleními datového monitoringu. Tato kontrola spočívá, jak už napovídá název oddělení, v monitoringu dat, tedy v průběžném sledování a vyhodnocování problematických oblastí pomocí datových výstupů z podnikových informačních úloh, zejména pak z reportů centrálního datového skladu, různých aplikací podnikového portálu a dat z vyvolávacích systémů, které se staly již běžným vybavením řady městských provozoven.

Kontrolní činnost ověřuje a vyhodnocuje především:

- kvalitu poskytovaných služeb a informací,
- dodržování Poštovních podmínek, Poštovních pravidel a dalších vnitropodnikových předpisů,
- dodržování stanovených technologických a pracovních postupů,
- úroveň finančního hospodaření na poštách,
- rychlost přepravy a dodání poštovních zásilek,
- zabezpečení poštovních zásilek, hodnot a finančních hotovostí,
- vizuální prezentaci,
- dodržování ustanovení Zákona č. 29/2000 Sb., v platném znění, a stanovených základních kvalitativních požadavků (interní zdroje podniku).

Výkon kontrolní činnosti týkající se kvality služeb je v České poště, s.p., zajišťován jednak z úrovně centrály prostřednictvím specializovaného útvaru a to Odboru kvality a reklamací, jednak z úrovně Regionů prostřednictvím jejich oddělení. Odbor kvality a reklamací na centrále je rozdělen na jednotlivá regionální pracoviště oddělení kvality a reklamací, která vykonávají kontrolní činnost nařízenou a plánovanou centrálou v příslušných regionech. V současné době je těchto pracovišť pět: Severní Morava, Jižní Morava, Severní a Západní Čechy, Východní a Jižní Čechy, Střední Čechy a Praha. Součástí náplně práce těchto pracovišť je také spolupráce s Regiony, nejen co se týká výstupů

z „centrálních“ kontrol, ale také provádění operativních kontrol dle požadavků a potřeb Regionů. Přičemž je samozřejmostí vykonávat kontroly tak, aby všechny zjištěné skutečnosti byly průkazné, doložitelné, zdůvodnitelné a věcně správné, protože pouze takovéto informace mohou být podkladem pro vyvozování závěrů, stanovení a implementaci preventivních i opravných opatření, ale také vyvozování příčinných důsledků vůči odpovědným pracovníkům.

Kromě specializovaných útvarů Centrály a Regionů provádějí kontroly kvality také vedoucí pracovníci jednotlivých provozoven v rámci své kontrolní činnosti, jejíž obsah, rozsah, periodicita i způsob vedení evidence a záznamů je stanoven příslušnými vnitropodnikovými předpisy. Nedílnou součástí kontrolního systému je pak hodnocení kvality služeb a to jednak z pohledu zákazníka a jednak z pohledu podniku samotného.

3.4.1.1 *Hodnocení kvality služeb ze strany zákazníka*

Informace týkající se kvality poskytnutých služeb získané od zákazníků jsou pro sledování kvality velmi důležité, neboť poskytují potřebnou zpětnou vazbu nutnou pro zjišťování nedostatků, nalezení jejich příčin, stanovení nápravných opatření k jejich odstranění a následně preventivních opatření nutných k předcházení jejich vzniku. Hlavním zdrojem těchto informací jsou v České poště, s.p., přijaté reklamace a stížnosti a nově od roku 2013 také průzkum spokojenosti zákazníků prováděný prostřednictvím internetových stránek podniku.

Zákazník má dnes možnost uplatnit stížnost či reklamaci celou řadou způsobů a to ústně, písemně, telefonicky nebo prostřednictvím internetu. Stížnosti podané písemnou formou nebo prostřednictvím internetu mohou být uplatněny u konkrétní provozovny - pošty, prostřednictvím informační telefonické linky, elektronické podatelny nebo přímo na příslušných oddělení Regionu, které se stížnostmi zabývají a zpracovávají je. I díky těmto různým způsobům podání, především pak těm které umožňují rychlou, téměř okamžitou reakci zákazníka, zaznamenal podnik v roce 2012 velký nárůst počtu uplatněných stížností a reklamací (viz Tab. č. 3.2).

Rok/ Počet stížností	2008	2009	2010	2011	2012
stížnosti celkem	439	425	406	493	626
oprávněné stížnosti	156	139	90	94	158
neoprávněné stížnosti	283	286	316	399	468

Tabulka č.: 3.2: Počet stížností podaných u Regionu Severní Morava

Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Evidence a zpracování všech podaných stížností a reklamací se řídí platnou vnitropodnikovou směrnicí. Vyřízení každé stížnosti musí obsahovat také rozhodnutí, zda pošta skutečně pochybila a zda je tedy stížnost oprávněná, nebo naopak k pochybení ze strany pošty nedošlo. Všechna rozhodnutí o oprávněnosti stížnosti či reklamace však musí být řádně zdůvodněna. Údaje o přijatých a vyřízených stížnostech jsou zdrojem pro hodnocení kvality ze strany podniku. Tyto údaje jsou evidovány v centrální databázi „Evidence stížností“ a s patřičným komentářem zasílány v pravidelných intervalech na Centrálu České pošty, s.p. Tato zpracovaná data a především pak z nich získané zobecněné výstupy využívá podnik pro řízení v oblasti kvality poskytovaných služeb. Časté jsou však i případy, že zákazník před podáním písemné stížnosti přichází na provozovnu řešit problém osobně a často dojde okamžitým šetřením na místě ke shodě či nápravě. Bohužel je v rámci vnitřní kontrolní činnosti podniku zjišťováno, že tyto stížnosti nejsou evidovány tak, jak by měly a tudíž může docházet ke zkreslení výstupů týkajících se stížností. Vzhledem k tématu zadání diplomové práce není rozboru stížností věnována větší pozornost.

Nejproblémovější oblastí, tedy oblastí kam směřují stížnosti zákazníků nejčastěji, je dodávání zásilek, které je dlouhodobě nejkritizovanější činností České pošty, s.p., a týká se především doručování doporučených zásilek, obyčejných zásilek, cenných balíků a balíků „do ruky“ (dříve obchodní balík) na adresy fyzických osob, zejména pak kontaktování zákazníků v místě bydliště a informování zákazníků o příchodu zásilky, tedy zanechávání výzev k vyzvednutí zásilek v domovních schránkách adresátů. Dalšími oblastmi, kam směřují stížnosti zákazníků, jsou dlouhé časy přepravy poštovních zásilek, chybné dodání zásilky,

především pak nerespektování žádosti odesílatele o dodání zásilky do vlastních rukou adresáta, doručení obyčejného psaní nesprávnému adresátovi (tzn. vložení obyčejné listovní zásilky do nesprávné domovní schránky), nezajištění služby - dosílka, nerespektování žádosti o změnu ukládací pošty, žádosti o dodávání zásilek do poštovní přihrádky či žádosti o prodloužení ukládací lhůty, nedostatky v zásobení pošt provozními tiskopisy nebo povinným sortimentem, neoprávněné vrácení zásilek zpět odesílatelům. Bohužel je jednou z oblastí častých stížností stále také nevhodné chování a nedostatečná znalost produktů a služeb pracovníků pošt, a to jak pracovníků na přepážkách, doručovatelů, tak i vedoucích pracovníků. Tyto stížnosti jsou v rámci zkvalitnění služeb vyhodnocovány vždy jako oprávněné, neboť se značnou měrou podílí na kvalitě poskytovaných služeb, ale také na vytváření image podniku.

3.4.1.2 Hodnocení kvality služeb ze strany podniku

Úkol kontroly kvality poskytovaných služeb je shodný s úkolem každé kontroly, tedy zjištění odchylek skutečného stavu od stavu žádoucího. Česká pošta, s.p., v rámci svého kontrolního systému používá při kontrolách kvality služeb celou řadu nástrojů. V současné době je stanoven soubor tématických kontrol různého zaměření, prostřednictvím kterého je zjišťována a následně vyhodnocována kvalita poskytovaných služeb v jednotlivých oblastech. Tématické kontroly se týkají např.:

- dodávací služby,
- podací služby,
- vizuální prezentace a dodržování základních kvalitativních požadavků,
- vnitřní bezpečnosti,
- finančního hospodaření,
- kontroly úhrad cen za služby,
- kontroly dob dopravy listovních zásilek atd.

Pro každou oblast jsou stanovena kritéria, která musí být v rámci poskytnutých služeb splněna. Tato kritéria se odvíjejí především od Základních kvalitativních požadavků stanovených a schválených ČTÚ, jakožto regulátorem poštovního trhu, od platných legislativních norem a od vnitropodnikových postupů

a předpisů. Ač se na první pohled zdá, že je zde věnováno málo pozornosti požadavkům zákazníka, není to tak docela pravda. Tyto požadavky jsou promítnuty převážně do individuálních obchodních smluv VIP klientely. Retailoví klienti pak mají možnost vybrat si dle svých konkrétních požadavků vhodný produkt z širokého spektra nabízených produktů a služeb podniku. V roce 2011 byl zaveden nový systém provádění tematických kontrol spolu s bodovým hodnocením stanovených hrubých závad v jednotlivých oblastech poskytovaných služeb, kde jsou právě jako kritéria kvality stanoveny hrubé závady spolu s jejich váhovým bodovým ohodnocením. Výsledky kontrol jsou v daných časových termínech uveřejňovány na vnitropodnikovém webovém portálu a jsou tedy dostupné vedoucím a řídícím pracovníkům pro jejich vyhodnocení, odstranění nedostatků, stanovení nápravných opatření a pro další navazující činnosti v oblasti řízení. Kromě těchto plánovaných tematických kontrol jsou pak prováděny kontroly operativní dle momentálních potřeb centrály či jednotlivých provozoven podniku, ale také kontroly zaměřené na prověření oprávněnosti stížností zákazníků a reklamací poskytnutých služeb. Součástí kontroly kvality služeb je také provádění kontroly formou „mystery - shoppingu“, tedy prostřednictvím fiktivních nákupů služeb či produktů, ale také kontroly kvality dodávací služby prováděné přímo v terénu, tzv. kontroly „po stopách doučovatele“. V poslední době se také podnik v rámci kontroly kvality poskytovaných služeb věnuje kontrolám roznosu informačních a propagačních materiálů a to jak v rámci vnitřní kontroly, tak v rámci kontroly ve spolupráci s klientem. V rámci kontroly kvality je také prováděna kontrola kvality poskytování investičních služeb, neboť Česká pošta, s.p., působí v rámci spolupráce s Československou obchodní bankou, a.s., mimo jiné jako investiční zprostředkovatel. Vzhledem k tématu zadání diplomové práce se autorka podrobnějšímu rozboru výsledků tematických kontrol nevěnuje.

Kontrola kvality služeb je prováděna také vedoucími pracovníky jednotlivých provozoven a je také na dodávací službu. Tato kontrola je prováděna jednak písemnými dotazy u adresátů doručovaných zásilek a příjemců informačních a propagačních materiálů a jednak kontrolou v terénu, tzn. přímým dotazováním na kvalitu doručení konkrétní zásilky. Provozní předpisy upravují a nařizují provádění této kontroly jedenkrát za čtvrtletí u každého doručovacího okrsku, nicméně dle autorčiných poznatků je kontrola prováděna

spíše formálně a výstupy z ní nejsou na této úrovni patřičně zpracovávány a vyhodnocovány.

3.5 *Kontrola dob dopravy*

Zvláštním druhem kontroly je kontrola zaměřená na dodržování dob dopravy listovních zásilek. Tato je realizována prostřednictvím pravidelných průzkumů kvality dopravy poštovních zásilek jednak v rámci vnitřního kontrolního systému podniku a jednak nezávislou agenturou, kterou je dnes Žilinská univerzita (dříve byl průzkum prováděn nezávislou agenturou PhDr. Jungové, CSc. a agenturou RAYSA). Tyto průzkumy prověřují dodržování podmínky stanovené ČTÚ v Základních kvalitativních požadavcích (dále jen ZKP) o době dodání, to znamená rychlosti dodání obyčejné listovní zásilky v čase D+1. Dodání v čase D+1 znamená, že zásilka musí být dodána zákazníkovi následující den po dni podání zásilky. ČTÚ každoročně stanovuje limity pro dodání listovních zásilek procentuálně. Do roku 2008 byl limit pro dodání obyčejných standardních psaní (dále jen OLS) stanoven na 90 % z celkového počtu podaných kontrolních zásilek a od této doby až do roku 2012 byl postupně zvyšován. Od ledna 2013 byl tento limit snížen na 92% v souvislosti s plnou liberalizací poštovního trhu. Při těchto průzkumech se postupuje dle metody zachycené a popsané v české technické normě ČSN EN 13850+A1 Poštovní služby - Kvalita služby - Měření přepravní doby služeb mezi koncovými body jednotlivé prioritní zásilky a zásilky první třídy, která je českou verzí evropské normy EN 13850:2002+A1. Celkový výsledek kvality služby přepravních dob je pak vyjádřen jako procento zásilek dodaných během D+1 dnů mezi koncovými body.

Česká pošta, s.p., věnuje kontrole dob dopravy v rámci svého kontrolního systému patřičnou pozornost zavedením průzkumů sledování dob dopravy na celostátní úrovni i úrovni regionální. Dříve byl průzkum sledování dob dopravy prováděn namátkově a od června 2008 je prováděn pravidelně každý měsíc na obou úrovních. Kontrola kvality v oblasti dob dopravy obyčejných listovních zásilek je také zapracována do povinností vedoucích pracovníků jednotlivých provozoven, kteří ji vykonávají v rámci své kontrolní činnosti. V tomto případě

jsou používány jednak kontrolní zásilky, a to obyčejné listovní zásilky standard a jednak tzv. DALLAS čipy. V rámci zkvalitnění dob dopravy listovních zásilek byly v minulých letech poštovní schránky ve větších, převážně městských aglomeracích vybaveny tímto čipem. Při výběru poštovních schránek pak má pracovník pošty zajišťující jejich výběr povinnost načíst informace o času výběru pomocí snímače DALLAS. Vedoucí provozoven pak mají možnost zkontrolovat dodržování stanovených časů výběrů uvedených na poštovních schránkách pomocí dat v elektronických sestavách získaných pomocí tohoto zařízení.

Kontrolní systém sledování doby dopravy je řízen z úrovně Centrály podniku. Průzkumy jsou v současné době realizovány pomocí kontrolních karet a protokolů, kontrolních zásilek a programu sledování GeoQIS firmy Siemens. Průzkumy jsou prováděny prostřednictvím podání kontrolních zásilek do přepravní sítě dle metodiky vypracované Centrálou. Na Centrále je pak průzkum vyhodnocen a výsledky jsou po jejich zpracování zasílány zpět na Regiony. Kontrolní zásilky jsou zasílány v rámci celé České republiky na adresy předem zvolených adresátů - respondentů, kteří jsou v pravidelných termínech obměňováni, přičemž je vhodné zajistit co největší pestrost směrů pro přepravu kontrolních zásilek. Zásilky jsou podávány v předem stanovených termínech určených Centrálou. Tyto termíny jsou voleny tak, aby zachytily všechny dny v týdnu, včetně sobot a nedělí, neboť i v tyto dny musí podnik zajistit podání listovních zásilek a výběr poštovních schránek.

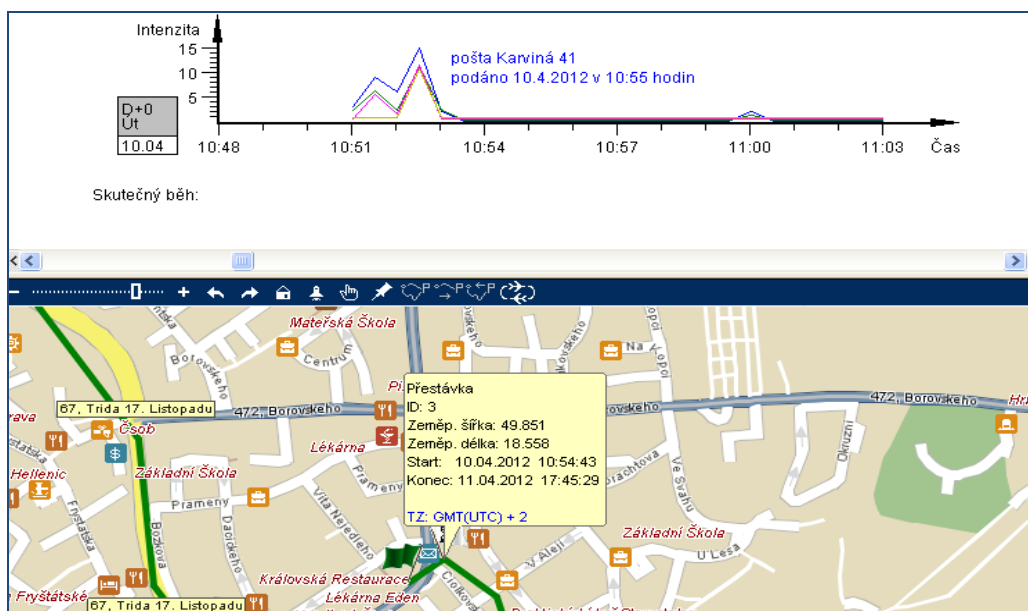
Metodika pro tuto kontrolní činnost prošla za dobu své existence řadou úprav. V počátcích byly pro celostátní průzkumy používány obyčejné listovní zásilky, které byly vhazovány do poštovních schránek. Ke každé kontrolní zásilce byla vyhotovena kontrolní karta (viz Příloha č. 2). Kontrolní karta sloužila a v rámci regionálních průzkumů stále slouží k zachycení údajů o zásilce. V první části jsou uvedeny adresní údaje a údaje o prováděném průzkumu, druhá část souží k zapsání údajů o podání zásilky (datum, čas, místo podání, číslo poštovní schránky, název provozovny zajišťující výběr schránky, datum a čas nejbližšího výběru poštovní schránky atd.). Tyto údaje do karty doplňuje vždy pracovník podniku, který podání kontrolní zásilky zajišťuje. Třetí část kontrolní karty je oddělitelná a vkládá se do obálky kontrolní zásilky. Slouží k zachycení údajů

o dodání poštovní zásilky, kdy zásilka respondentovi došla, data oražení zásilky atd. Za správné vyplnění této části kontrolní karty je odpovědný respondent zásilky. Vyplněné kontrolní karty, jejich první a druhá část a kontrolní zásilky došlé respondentům byly spolu s vyplněnými třetími částmi kontrolních karet odesílány v předem stanovených termínech na centrálu a po jejich vyhodnocení byly výsledky předávány zpět na Regiony včetně všech zpracovaných materiálů. Vypovídací schopnost těchto obyčejných listovních zásilek je však v rámci využití výsledků kontrolní činnosti omezená, neboť není možno vyhodnotit vždy přesně příčiny pozdního dodání zásilek. Toto je možné jen tehdy, je-li kontrolní zásilka oražena denním razítkem podací pošty, je-li oražena orážecím strojem sběrného přepravního uzlu, není možné příčinu opožděného dodání zásilky určit jednoznačně.

Proto se v rámci inovace kontrolního systému v oblasti sledování dob dopravy podnik rozhodl v roce 2010 pořídit dvacet kusů elektronických testovacích zásilek - dopisy QTL (Quality Tester Letter). Tyto dopisy QTL však byly pouze v držení na Regionu Severní Morava a Regionu Praha a používaly se v těchto regionech převážně pro následnou kontrolu zjištěných nedostatků, tedy tam, kde nebylo možno jednoznačně určit, ve které fázi přepravního procesu došlo ke zpoždění kontrolních zásilek. Tyto QTL zásilky jsou vybaveny čidlem reagujícím na pohyb. Při jakémkoliv pohybu zásilky je tento zaznamenán v čase a následně je tedy možno zjistit okamžiky přesného podání zásilky, tedy vhození zásilky do poštovní schránky (viz Příloha č. 3, Graf č. 3.3), okamžik výběru poštovní schránky (viz Příloha č. 3, Graf č. 3.4), i přesného dodání zásilky respondentovi. Také k této zásilce je vyhotovována karta, obsahující údaje o podání (viz Příloha č. 4).

V roce 2011 byly pak v rámci celostátních průzkumů dob dopravy zavedeny nové elektronické testovací zásilky - GeoQTL, které byly vyvinuty firmou Siemens AG speciálně pro potřeby České pošty, s.p.. Tyto zásilky jsou již kromě čidla pohybu vybaveny také systémem GPS, díky kterému je možné určit také geografickou polohu kontrolní zásilky ve sledovaném čase (viz Obr. č. 3.3) a je

tedy možné přesně identifikovat příčinu opožděného dodání zásilky. Kontrolní zásilka je doprovázena inicializačním protokolem (viz Příloha č. 5).



Obr. č. 3.3: Data zásilky GeoQTL
Zdroj: interní zdroj České pošty, s.p.

Od roku 2012 je také nově realizováno podání zásilek nejen prostřednictvím poštovních schránek, ale i prostřednictvím poštovních přepážek. Metodika byla takto upravena v rámci sladění pracovních postupů a způsobu provádění vlastního (celostátního i regionálního) sledování dob dopravy podniku s postupy a způsoby používaných nezávislou agenturou.

Sledování dob dopravy nezávislou agenturou je jedním z hlavních ukazatelů kvality. A proto byla oblast kontroly kvality dob dopravy zvolena pro následnou analýzu, neboť se jeví jako klíčová. Dalším důvodem je skutečnost, že limit doby dopravy obyčejných listovních zásilek je stanoven regulátorem poštovního trhu (ČTÚ), je pravidelně sledován a vyhodnocován a jeho nesplnění může být a v minulosti také často bylo sankcionováno. Dále pak proto, že Česká pošta, s.p., jakožto držitel poštovní licence má nově od počátku roku 2013 povinnost poskytnout ostatním poštovním operátorům přístup do své sítě. A v rámci zajištění konkurenceschopnosti podniku je tedy nutné neustále zvyšovat kvalitu této sítě.

4 Analýza dat a interpretace výsledků

4.1 Metodologie práce

Při zpracování této diplomové autorka využila několik různých metod. Při získávání informací pomocí průzkumů přepravních dob byla použita metoda speciálního měření. Na provádění těchto průzkumů a získání potřebných dat se autorka podílela v rámci výkonu svého zaměstnání v České poště, s.p., kterým je pozice referenta poštovního provozu v oddělení PKREKL/270, tedy oddělení provozní kontroly a reklamací Severní Morava. Při porovnání výsledků různých typů průzkumů dob dopravy listovních zásilek pak byla použita metoda komparace, při formulaci závěrů pak metoda syntézy. Dominantně využívanou metodou byla metoda analýzy, kterou autorka použila pro zjištění stávajícího stavu v oblasti dob dopravy, při zpracování informací získaných při výkonu zaměstnání a především pak při zpracování sekundárních dat získaných z informačních zdrojů podniku, jako je interní informační systém podniku, centrální databáze Evidence stížností, interní evidence výsledků průzkumů dob dopravy a dalších aplikací vnitřního podnikového portálu. Pro zjištění variability výsledků byly použity ukazatele variability, jako je výběrová směrodatná odchylka či variační koeficient. Pro zjišťování a záznam četností jednotlivých sledovaných jevů autorka použila kontrolní tabulky, pro analýzu příčin pozdního dodání zásilek Ishikawův diagram „rybí kosti“, tedy diagram příčin a následků a pro stanovení kritických příčin pak Paretovu analýzu.

4.2 Analýza a vyhodnocení celostátních průzkumů dob dopravy

Celostátní i regionální průzkumy dob dopravy OLS probíhají pravidelně každý kalendářní měsíc na území celé České republiky. Vzhledem k tomu, že autorka pracuje na území Regionu Severní Morava (dále jen SM), věnovala se ve své práci výsledkům průzkumů dob dopravy zásilek podaných na tomto území. Doby dopravy jsou vyhodnocovány následovně: zásilky s limitem D+1 jsou zásilky dodané následující pracovní den po dni podání, zásilky s limitem D+2

zahrnuje všechny zásilky dodané druhý pracovní den po dni podání, zásilky s limitem D+3 jsou zásilky dodané třetí pracovní den po dni podání a zásilky s limitem D+4 a více zahrnují zásilky dodané čtvrtý pracovní den po dni podání a zásilky nedodané. Dnem podání se rozumí den vhození zásilky do poštovní schránky, pokud je zásilka podána před okamžikem stanoveného výběru schránky, pokud je zásilka vhozena do poštovní schránky po čase stanoveného výběru, pak se za den podání považuje den nejbližšího výběru poštovní schránky. Zpoždění zásilek je vyhodnocováno u zásilek GeoQTL dle chyby na podání, chyby na dodání a chyby přepravy. U obyčejných listovních zásilek pak dle chyby na podání a chyby, jejichž příčinu nelze přesně stanovit. Dále byla sledována chybovost dle jednotlivých obvodů Regionu SM, ve kterých byly zásilky podávány.

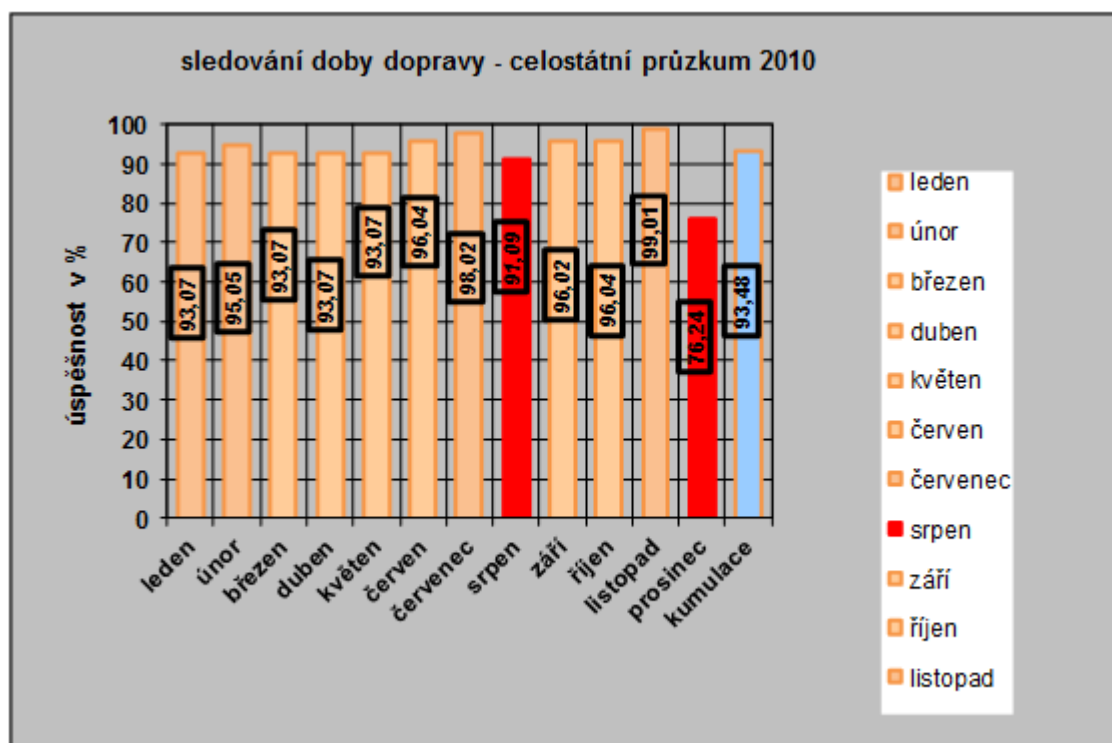
4.2.1 Celostátní průzkum OLS za rok 2010

Na území Regionu SM bylo podáno v roce 2010 každý měsíc 101 kusů kontrolních zásilek, tj. za celý rok 1 212 kusů. V tomto roce Česká pošta, s.p., začala v rámci celostátních průzkumů používat také nové elektronické zásilky GeoQTL, které umožňují přesněji určit příčinu pozdního dodání listovních zásilek. Z celkového počtu 1 212 kusů zásilek bylo podáno 245 kusů elektronických zásilek GeoQTL a 967 kusů obyčejných listovních zásilek podaných prostřednictvím poštovních schránek.

Limit sledování dob dopravy stanovený ČTÚ dle ZKP byl na rok 2010 stanoven ve výši 92,5 % v D+1. Ze zjištěných údajů uvedených v tabulkách a v grafu je patrné nesplnění limitu doby dopravy D+1 stanoveného ČTÚ pro rok 2010 ve dvou sledovaných obdobích, a to v srpnu a prosinci 2010 a i přes velmi špatný výsledek průzkumu v měsíci prosinci byl celkový limit doby dopravy za rok 2010 Regionem SM splněn. Doba dopravy nebyla dodržena celkem u 79 kontrolních zásilek, z toho 73 kusů bylo dodáno v limitu D+2, 1 kus v limitu D+3 a 5 kusů v limitu D+4 a více. Tři kusy kontrolních zásilek nebyly dodány vůbec a jsou tedy zahrnuty do zásilek s limitem dodání D+4 a více. V rámci podání i dodání na území regionu SM bylo zjištěno zpoždění, případně nedodání zásilky v 18 případech a u 61 kusů kontrolních zásilek bylo zpožděno dodání, případně nebyla zásilka dodána mimo region SM. Dle otisků denních razítek na zásilkách

bylo v 11 případech pozdní dodání způsobeno chybou na podání, to znamená pozdním výběrem poštovní schránky (schránka vybrána až následující den), případně nepředáním zásilky do přepravy, v sedmi případech bylo pozdní dodání způsobeno chybným směřováním zásilek v přepravě a v jednom případě chybou dodací pošty jiného regionu. U zbývajících 57 kusů zásilek nelze jednoznačně určit příčinu opožděného dodání. V jednom případě byl zjištěn předčasný výběr poštovní schránky, přičemž zásilka byla dodána v limitu D+1. Toto nezpůsobilo nedodržení limitu dodání, ale nedodržení doby stanoveného výběru poštovní schránky, které má za následek chybné informování veřejnosti a nedodržení ZKP.

Výsledky jsou zpracovány v tabulkách č. 4.1a/b uvedených v Příloze č. 6 a pro názornost také graficky (viz níže).



Graf č. 4.1: Výsledky celostátního průzkumu (CP) dob dopravy OLS 2010
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Podrobným rozbořem získaných dat bylo zjištěno následující rozmístění chybovosti dle jednotlivých obvodů Regionu SM takto:

Obvod/ limity	D+2	D+3	D+4 a více	Celkem ks
Bruntál	2	0	2	4
Frýdek - Místek	11	0	0	11
Karviná	13	0	1	14
Nový Jičín	0	0	0	0
Olomouc	20	0	0	20
Opava	6	0	0	6
Ostrava I+II	12	1	1	14
Přerov	1	0	1	2
Prostějov	0	0	0	0
Šumperk	8	0	0	8
celkem	73	1	5	79

Tabulka č. 4.2: Vyhodnocení nedostatků CP 2010 dle jednotlivých obvodů.
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

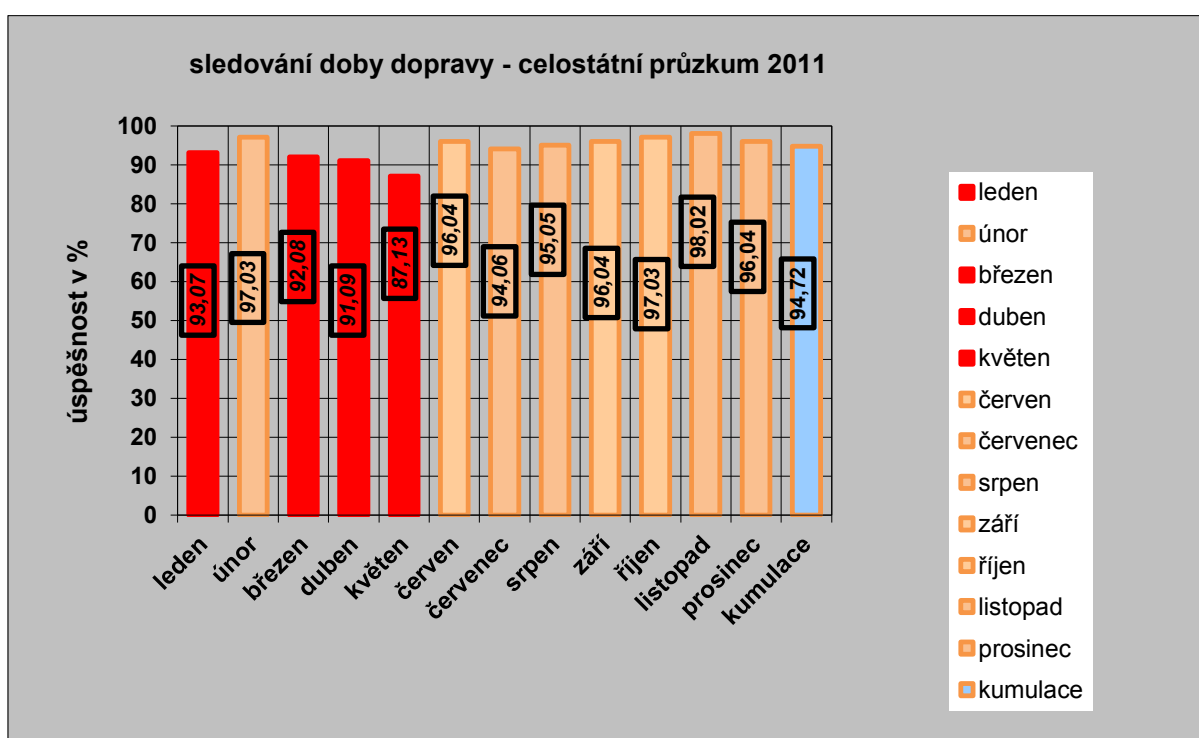
Nejvíce zpožděných zásilek bylo podáno na území obvodu Olomouc (20 ks), Karviná a Ostrava (po 14 kusech) a obvodu Frýdek-Místek (11 ks). Chyba na podání, tedy pozdní výběr poštovní schránky, případně nepředání zásilky do přepravy, byla zjištěna u obvodu Ostrava (3 ks), Olomouc (2ks), Karviná (2 ks), u obvodů Bruntál, Frýdek - Místek, Šumperk, Opava (po 1 kuse).

Obvod	Chyby na podání
Bruntál	1
Frýdek - Místek	1
Karviná	2
Nový Jičín	0
Olomouc	2
Opava	1
Ostrava	3
Prostějov	0
Přerov	0
Šumperk	1
REGION	11

Tabulka č. 4.3: Členění chyb na podání CP 2010 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

4.2.2 Celostátní průzkum OLS za rok 2011

Také v roce 2011 bylo na území Regionu SM v rámci celostátního průzkumu dob dopravy OLS podáno 1 212 kusů. Na základě pozitivních zkušeností s elektronickými zásilkami začal podnik zvyšovat podíl těchto kontrolních zásilek používaných v rámci celostátních průzkumů. Za celý rok 2011 bylo tedy podáno celkem 771 kusů elektronických zásilek GeoQTL a 441 kusů obyčejných listovních zásilek, a to jednak prostřednictvím poštovních schránek ale zkušebně také od září 2011 na přepážkách pošt (92 kusů). Výsledky jsou znázorněny v tabulkách č. 4.4a/b Přílohy č. 6 a v následujícím grafu.



Graf č. 4.2: Výsledky celostátního průzkumu dob dopravy OLS 2011
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Limit sledování dob dopravy pro rok 2011 byl ČTÚ stanoven ve výši 94,0 %. Ze zjištěných a výše uvedených údajů vyplývá nesplnění limitu doby dopravy D+1 ve čtyřech sledovaných obdobích, a to v lednu, březnu, dubnu a květnu 2011. Přes tento propad v těchto měsících byl limit doby dopravy za rok 2011 Regionem SM splněn a to především díky dobrým výsledkům v měsících únoru, říjnu a listopadu, kdy splnění limitu přesáhlo 97,0 %. Doba dopravy nebyla

dodržena celkem u 64 kontrolních zásilek, z toho 56 kusů bylo dodáno v limitu D+2, 4 kusy v limitu D+3 a 4 kusy v limitu D+4 a více. Tři kusy kontrolních zásilek nebyly dodány vůbec a jsou tedy zahrnuty do zásilek s limitem dodání D+4 a více. U zásilek podaných i dodaných na území regionu SM byla zjištěna chyba v devíti případech a u 55 kusů kontrolních zásilek bylo zpožděno dodání mimo Region SM. Dle otisků denních razítek na zásilkách bylo v dvanácti případech pozdní dodání způsobeno chybou na podání, to znamená pozdním výběrem poštovní schránky (schránka vybrána až následující den), případně nepředáním zásilky do přepravy, v deseti případech bylo pozdní dodání způsobeno chybným směřováním zásilek v přepravě a v šesti případech chybou dodací pošty jiného regionu. U zbývajících 36 kusů zásilek nelze jednoznačně určit příčinu opožděného dodání, případně nedodání zásilky. Ve 20 případech byl zjištěn předčasný výběr poštovní schránky, přičemž zásilka byla dodána v limitu D+1. Toto nezpůsobilo nedodržení limitu dodání, ale nedodržení doby výběru poštovní schránky, které má za následek chybné informování veřejnosti a nedodržení ZKP.

Podrobným rozbořem získaných dat bylo zjištěno následující rozmístění chybovosti dle jednotlivých obvodů Regionu Severní Morava takto:

Obvod/ limity	D+2	D+3	D+4 a více	Celkem ks
Bruntál	4	0	0	4
Frýdek - Místek	8	0	1	9
Karviná	11	0	1	12
Nový Jičín	8	1	2	11
Olomouc	5	1	0	6
Opava	8	0	0	8
Ostrava I+II	3	0	0	3
Přerov	2	0	0	2
Prostějov	0	1	0	1
Šumperk	7	1	0	8
celkem	56	4	4	64

Tabulka č. 4.5: Vyhodnocení podílu na nedostacích CP 2011 dle jednotlivých obvodů.
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Největší počet zpožděných zásilek bylo podáno na území obvodu Karviná (12 ks), Nový Jičín (11 ks), Frýdek-Místek (9 ks), Opava a Šumperk (po 8 ks).

Chyba na podání, tedy pozdní výběr poštovní schránky byla zjištěna u obvodů Frýdek-Místek (4 ks), Ostrava a Nový Jičín (po 2 ks), Karviná, Olomouc, Opava a Prostějov (po 1 ks).

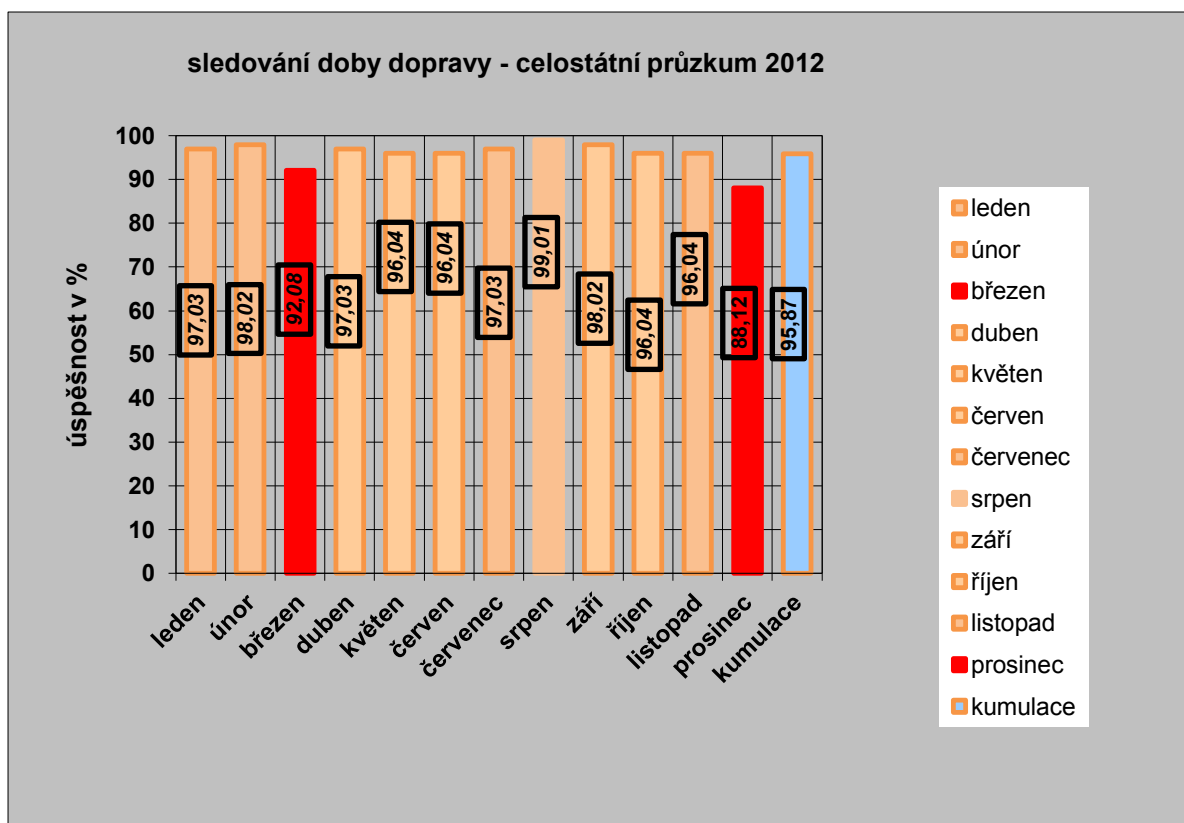
Obvod	Chyby na podání
Bruntál	0
Frýdek - Místek	4
Karviná	1
Nový Jičín	2
Olomouc	1
Opava	1
Ostrava	2
Prostějov	1
Přerov	0
Šumperk	0
REGION	12

Tabulka č. 4.6: Členění chyb na podání CP 2011 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

4.2.3 Celostátní průzkum OLS za rok 2012

V roce 2012 bylo na území Regionu SM v rámci celostátního průzkumu dob dopravy OLS podáno opět 1 212 kusů kontrolních zásilek. Tento průzkum byl v tomto roce realizován pouze prostřednictvím elektronických zásilek, které podnik pořídil v rámci plánovaného rozvoje a inovací. Tyto kontrolní zásilky GeoQTL byly podány opět jednak prostřednictvím poštovních schránek a jednak na přepážkách pošt a to v poměru cca 80 % schránky a 20 % přepážky.

Kumulované výsledky celostátního průzkumu za rok 2012 jsou znázorněny v tabulkách č. 4.7a/b Přílohy č. 6 a v níže uvedeném grafu.



Graf č. 4.3: Výsledky celostátního průzkumu dob dopravy OLS 2012

Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Limit sledování dob dopravy pro rok 2012 byl ČTÚ stanoven ve výši 95,0 %. Ze zjištěných a výše uvedených údajů je patrné nesplnění limitu doby dopravy D+1 ve dvou sledovaných obdobích, a to v březnu a v prosinci 2012. I přes velký propad v měsíci prosinci byl limit doby dopravy za rok 2012 Regionem SM splněn a to především díky dobrým výsledkům v měsících únoru, srpnu a září, kdy splnění limitu přesáhlo 98,0%. Doba dopravy nebyla dodržena celkem u 50 kontrolních zásilek, z toho 46 kusů bylo dodáno v limitu D+2, 2 kusy v limitu D+3 a 2 kusy v limitu D+4 a více. Jedna kontrolní zásilka nebyla dodána vůbec a je tedy zahrnuta do zásilek s limitem dodání D+4 a více. U zásilek podaných i dodaných na území Regionu SM byla zjištěna chyba v devíti případech a u 41 kusů kontrolních zásilek bylo zpožděno dodání mimo Region SM. Dle dat získaných z elektronických zásilek bylo v 15 případech pozdní dodání způsobeno chybou na podání, to znamená pozdním výběrem poštovní schránky (schránka vybrána až následující den), případně nepředáním zásilky do přepravy, ve 20 případech bylo pozdní dodání způsobeno chybným směřováním zásilek v přepravě,

ve 4 případech chybou dodací pošty jiného regionu, v devíti případech chybou dodací pošty vlastního Regionu a ve dvou případech nebylo možno vyhodnotit data z kontrolních zásilek (1 kus nedodán, 1 kus bez dat). Ve 23 případech byl zjištěn předčasný výběr poštovní schránky, přičemž zásilka byla dodána v limitu D+1. Toto nezpůsobilo nedodržení limitu dodání, ale nedodržení doby výběru poštovní schránky, které má za následek chybné informování veřejnosti a nedodržení ZKP.

Podrobným rozbořem získaných dat bylo zjištěno následující rozmístění chybovosti dle jednotlivých obvodů Regionu SM takto:

Obvod/ limity	D+2	D+3	D+4 a více	Celkem ks
Bruntál	2	0	0	2
Frýdek - Místek	6	1	0	7
Karviná	9	1	0	10
Nový Jičín	8	0	1	9
Olomouc	7	0	1	8
Opava	4	0	0	4
Ostrava I+II	4	0	0	4
Přerov	2	0	0	2
Prostějov	0	0	0	0
Šumperk	4	0	0	4
celkem	46	2	2	50

Tabulka č. 4.8: Vyhodnocení podílu na nedostatecích CP 2012 dle jednotlivých obvodů.
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Největší počet zpožděných zásilek bylo podáno na území obvodu Karviná (10 ks), Nový Jičín (9 ks), Frýdek-Místek (9 ks), Olomouc (po 8 ks) a Frýdek - Místek (7 ks). Chyba na podání, tedy pozdní výběr poštovní schránky, případně nepředání zásilky do přepravy, byla zjištěna u obvodu Karviná (6 ks), Frýdek - Místek (3 ks), Ostrava a Šumperk (po 2 ks), Olomouc a Opava (po 1 ks).

Obvod	Chyby na podání
Bruntál	0
Frýdek - Místek	3
Karviná	6
Nový Jičín	0

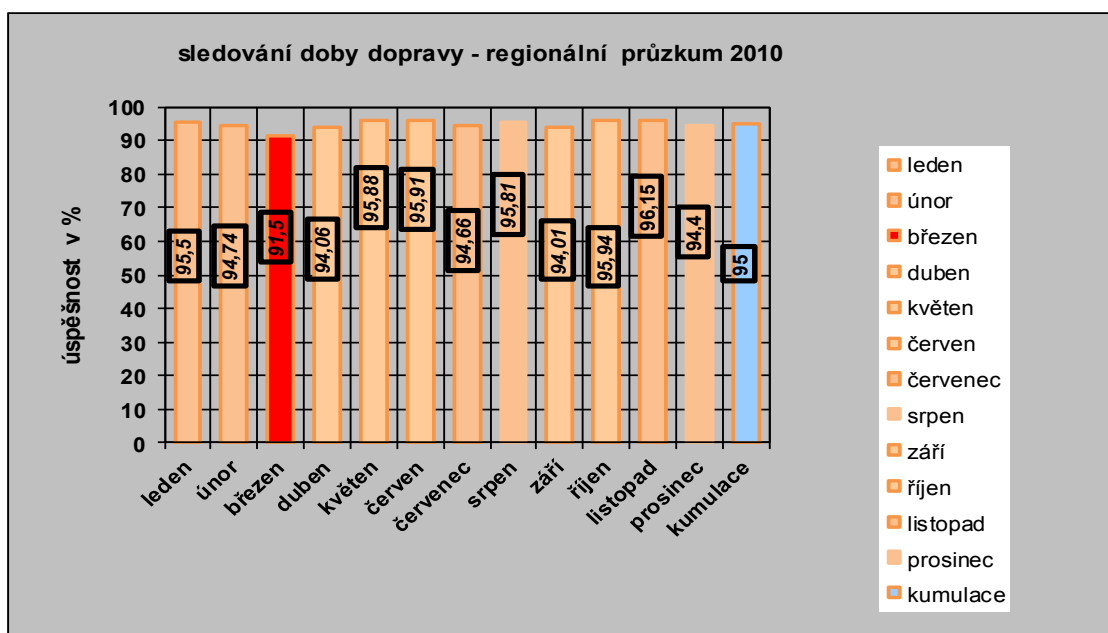
Olomouc	1
Opava	1
Ostrava	2
Prostějov	0
Přerov	0
Šumperk	2
REGION	15

Tabulka č. 4.9: Členění chyb na podání CP 2012 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

4.3 Analýza a vyhodnocení regionálních průzkumů dob dopravy

4.3.1 Regionální průzkum OLS za rok 2010

Na území Regionu SM bylo v roce 2010 podáno 3 483 kusů kontrolních zásilek. Jednalo se o obyčejné listovní zásilky, které byly podány prostřednictvím poštovních schránek. Všechny kontrolní zásilky byly směřovány na území Regionu SM. Výsledky regionálního průzkumu (RP) jsou uvedeny v tabulkách č. 4.10a/b Přílohy č. 6 a pro názornost také graficky.



Graf č. 4.4: Výsledky regionálního průzkumu (RP) dob dopravy OLS 2010
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Také v rámci regionálního průzkumu je hlavním kritériem limit sledování dob dopravy stanovený ČTÚ dle ZKP na rok 2010, který byl stanoven ve výši 92,5 % v D+1. Ze zjištěných údajů uvedených v tabulkách a v grafu je zřejmé nesplnění tohoto limitu v jednom ze sledovaných období, a to v březnu 2010. V ostatních obdobích byl limit v rámci regionálního průzkumu splněn a díky tomu po kumulaci za celý rok 2010 bylo dosaženo 95 % v limitu D+1. Požadovaná doba dopravy nebyla dodržena celkem u 174 kontrolních zásilek, z toho 141 kusů bylo dodáno v limitu D+2, 13 kusů v limitu D+3 a 20 kusů v limitu D+4 a více. 16 kusů kontrolních zásilek nebylo dodáno vůbec a jsou tedy zahrnuty do zásilek s limitem dodání D+4 a více. Dle otisků denních razítek na zásilkách bylo v 81 případech pozdní dodání způsobeno chybou na podání, to znamená pozdním výběrem poštovní schránky (schránka vybrána až následující den), případně nepředáním zásilky do přepravy, v ostatních případech bylo pozdní dodání způsobeno chybným směřováním zásilek v přepravě, případně chybou dodací pošty Regionu. Jelikož byly v rámci regionálního průzkumu použity jako kontrolní zásilky obyčejné listovní zásilky, nelze vyhodnotit předčasné výběry poštovních schránek, které mají za následek chybné informování veřejnosti a nedodržení ZKP.

Podrobným rozbořem získaných dat bylo zjištěno následující rozmístění chybovosti dle jednotlivých obvodů Regionu Severní Morava takto:

Obvod/ limity	D+2	D+3	D+4 a více	nedodané zásilky	Celkem ks
Bruntál	6	0	2	2	10
Frýdek-Místek	17	2	0	3	22
Karviná	11	0	0	0	11
Nový Jičín	19	2	0	1	22
Olomouc	12	1	1	2	16
Opava	12	0	1	0	13
Ostrava I+II	24	4	0	4	32
Přerov	5	0	0	2	7
Prostějov	22	4	0	1	27
Šumperk	13	0	0	1	14
celkem	141	13	4	16	174

Tabulka č. 4.11: Vyhodnocení podílu na nedostacích RP 2010 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Nejvíce zpožděných zásilek bylo podáno na území obvodu Ostrava (32 ks), Prostějov (27 ks), Frýdek-Místek a Nový Jičín (po 22 kusech). Chyba na podání, tedy pozdní výběr poštovní schránky, případně nepředání zásilky do přepravy, byla zjištěna nejčastěji u obvodů Ostrava (21 ks) a Nový Jičín (13 ks).

Obvod	Chyby na podání
Bruntál	3
Frýdek-Místek	8
Karviná	7
Nový Jičín	13
Olomouc	10
Opava	6
Ostrava	21
Prostějov	7
Přerov	2
Šumperk	4
REGION	81

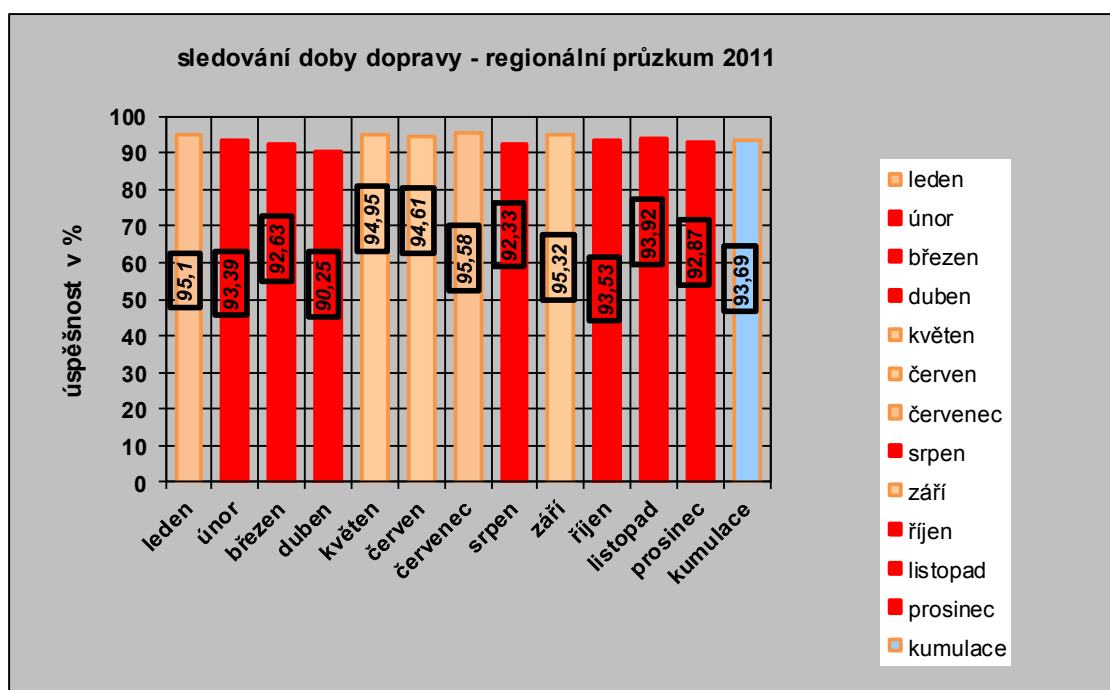
Tabulka č. 4.12: Členění chyb na podání dle jednotlivých obvodů RP 2010
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

4.3.2 Regionální průzkum OLS za rok 2011

V roce 2011 bylo na území Regionu SM podáno 3 600 kusů kontrolních zásilek. I tentokrát se jednalo o obyčejné listovní zásilky, které byly podány prostřednictvím poštovních schránek. Všechny kontrolní zásilky byly směřovány opět na území Regionu SM.

Limit sledování dob dopravy stanovený ČTÚ dle ZKP na rok 2011 byl stanoven ve výši 94 % v D+1. Z údajů uvedených v tabulkách a v grafu vyplývá nesplnění tohoto limitu v sedmi sledovaných obdobích, a to v únoru, březnu, dubnu, srpnu, říjnu, listopadu a prosinci 2011. I když byl v ostatních obdobích limit v rámci regionálního průzkumu splněn, v rámci kumulace za celý rok 2011 došlo

k nesplnění limitu dodání D+1. Požadovaná doba dopravy nebyla dodržena celkem u 227 kontrolních zásilek, z toho 176 kusů bylo dodáno v limitu D+2, 17 kusů v limitu D+3 a 34 kusů v limitu D+4 a více. Dvacet sedm kusů kontrolních zásilek nebylo dodáno vůbec a jsou zahrnuty do zásilek s limitem dodání D+4 a více. Dle otisků denních razítek na zásilkách bylo v 51 případech pozdní dodání způsobeno chybou na podání, to znamená pozdním výběrem poštovní schránky (schránka vybrána až následující den), případně nepředáním zásilky do přepravy, v ostatních případech bylo pozdní dodání způsobeno chybným směřováním zásilek v přepravě, případně chybou dodací pošty Regionu. Jelikož v rámci tohoto průzkumu byly použity jako kontrolní zásilky obyčejné listovní zásilky, nelze vyhodnotit předčasné výběry poštovních schránek, které mají za následek chybné informování veřejnosti a nedodržení ZKP. Výsledky regionálního průzkumu jsou uvedeny v tabulkách 4.13a/b Přílohy č. 6 a v Grafu č. 4.5.



Graf č. 4.5: Výsledky regionálního průzkumu dob dopravy OLS 2011

Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Podrobným rozbořem získaných dat bylo zjištěno následující rozmístění chybovosti dle jednotlivých obvodů Regionu SM takto:

Obvod/ limity	D+2	D+3	D+4 a více	nedodané zásilky	Celkem ks
Bruntál	13	1	0	4	18
Frýdek-Místek	28	2	2	2	34
Karviná	13	4	1	5	23
Nový Jičín	14	1	1	0	16
Olomouc	20	1	1	5	27
Opava	20	2	0	3	25
Ostrava	33	4	2	4	43
Přerov	14	1	0	2	17
Prostějov	11	1	0	0	12
Šumperk	10	0	0	2	12
celkem	176	17	7	27	227

Tabulka č. 4.14: Vyhodnocení podílu na nedostatecích RP 2011 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

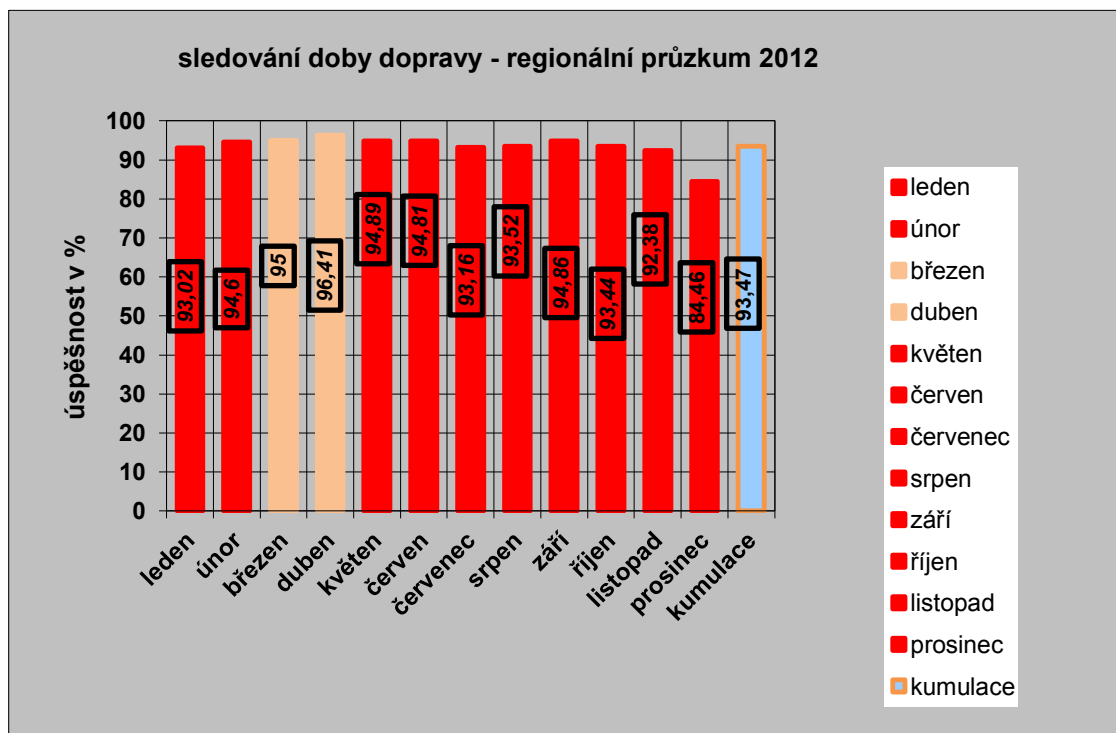
Nejvíce zpožděných zásilek bylo podáno na území obvodu Ostrava (43 ks), Frýdek-Místek (34 ks) a Olomouc (27 ks). Chyba na podání, tedy pozdní výběr poštovní schránky, případně nepředání zásilky do přepravy, byla zjištěna nejčastěji u obvodů Ostrava (18 ks) a Frýdek-Místek (16 ks), více viz Tabulka 4.15.

Obvod	Chyby na podání
Bruntál	1
Frýdek-Místek	16
Karviná	4
Nový Jičín	7
Olomouc	7
Opava	8
Ostrava	18
Prostějov	3
Přerov	2
Šumperk	5
REGION	71

Tabulka č. 4.15: Členění chyb na podání RP 2011 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

4.3.3 Regionální průzkum OLS za rok 2012

Na území Regionu SM bylo v rámci regionálního průzkumu dob dopravy v roce 2012 podáno 3 600 kusů kontrolních zásilek. Jednalo se o obyčejné listovní zásilky, které byly podány prostřednictvím poštovních schránek. Všechny kontrolní zásilky byly opět směřovány na území Regionu SM. Výsledky tohoto průzkumu jsou uvedeny v tabulkách č. 4.16a/b v Příloze č. 6 a také graficky.



Graf č. 4.6: Výsledky regionálního průzkumu dob dopravy OLS 2012
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Limit sledování dob dopravy stanovený ČZÚ dle ZKP byl pro rok 2012 stanoven ve výši 95 % v D+1. Z údajů uvedených v tabulkách a v grafu vyplývá nesplnění tohoto limitu v deseti ze sledovaných období, a to v lednu, únoru, květnu, červnu, červenci, srpnu, září, říjnu, listopadu a prosinci 2012. V rámci kumulace za celý rok 2012 tedy došlo k nesplnění limitu dodání D+1. Požadovaná doba dopravy nebyla dodržena celkem u 238 kontrolních zásilek, z toho 193 kusů bylo dodáno v limitu D+2, 176 kusů v limitu D+3 a 29 kusy v limitu D+4 a více. Dvacet čtyři kusů kontrolních zásilek nebylo dodáno vůbec a jsou zahrnuty do zásilek s limitem dodání D+4 a více. Dle otisků denních razítek na zásilkách bylo v 90 případech pozdní dodání způsobeno chybou na podání, to znamená pozdním

výběrem poštovní schránky (schránka vybrána až následující den), případně nepředáním zásilky do přepravy, v ostatních případech bylo pozdní dodání způsobeno chybným směřováním zásilek v přepravě, případně chybou dodací pošty regionu. I tentokrát byly v rámci regionálního průzkumu použity jako kontrolní zásilky obyčejné listovní zásilky, a proto nelze vyhodnotit předčasné výběry poštovních schránek. Podrobným rozбором získaných dat bylo zjištěno následující rozmístění chybovosti dle jednotlivých obvodů Regionu SM takto:

Obvod/ limity	D+2	D+3	D+4 a více	nedodané zásilky	Celkem ks
Bruntál	15	0	0	3	18
Frýdek-Místek	20	1	1	2	24
Karviná	21	3	0	2	26
Nový Jičín	27	0	1	2	30
Olomouc	16	0	2	1	19
Opava	22	3	1	1	27
Ostrava	33	3	0	5	41
Přerov	12	4	0	5	21
Prostějov	13	2	0	3	18
Šumperk	14	0	0	0	14
celkem	193	16	5	24	238

Tabulka č. 4.17: Vyhodnocení podílu na nedostacích RP 2012 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Obvod	Chyby na podání
Bruntál	9
Frýdek-Místek	10
Karviná	10
Nový Jičín	12
Olomouc	18
Opava	9
Ostrava	9
Prostějov	5
Přerov	5
Šumperk	3
REGION	90

Tabulka č. 4.18: Členění chyb na podání RP 2012 dle jednotlivých obvodů
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Největší počet zpožděných zásilek byl opět podán na území obvodu Ostrava (41 ks), Nový Jičín (30 ks) a Opava (27 ks). Chyba na podání, tedy pozdní výběr poštovní schránky, případně nepředání zásilky do přepravy, byla zjištěna nejčastěji u obvodu Olomouc (18 ks), více viz Tabulka č. 4.18.

4.3.4 Průzkumy dob dopravy nezávislé agentury

V roce 2010 a 2011 byla provedením nezávislého průzkumu pověřena agentura PhDr. Jungové. V rámci tohoto průzkumu bylo na území Regionu SM v roce 2010 podáno 2 707 kusů kontrolních zásilek, v roce 2011 pak 2 643 ks. V roce 2012 tento průzkum prováděla nezávislá agentura Žilinská univerzita a v tomto roce bylo v rámci nezávislého průzkumu podáno 4 232 ks kontrolních zásilek. Průzkum probíhal vždy ve čtyřech etapách, tj. v každém kalendářním čtvrtletí. Jednalo se o obyčejné listovní zásilky, které byly podány prostřednictvím poštovních schránek. Jelikož se podoba a struktura předávaných výstupů v průběhu sledovaných období měnila, není možno ji zvoleným způsobem zpracovat. Proto jsou v této práci uvedeny pouze celkové výsledky nezávislých průzkumů a to z důvodu jejich možného srovnání s výsledky průzkumů dob dopravy prováděnými podnikem. Výsledky nezávislých průzkumů jsou uvedeny v Tabulkách 4.19 - 4.21 v Příloze č. 6.

Ze získaných výsledků vyplývá splnění a překročení stanoveného limitu dob dopravy v roce 2010 o 0,8 %, nesplnění limitu v roce 2011 o 0,07 % a nesplnění stanoveného limitu o 0,73 % v roce 2012.

4.3.5 Srovnání výsledků jednotlivých průzkumů

Výsledky jednotlivých průzkumů, tedy průzkumu celostátního, regionálního i nezávislého, jsou srovnány jednak porovnáním absolutních hodnot a jednak prostřednictvím ukazatelů variability, a to pomocí směrodatné odchylky, rozptylu a variačního koeficientu. Tyto byly stanoveny pro jednotlivé průzkumy v každém ze sledovaných období.

Porovnáním výsledků celostátních průzkumů v jednotlivých měsících (viz Příloha č. 7, Tab. č. 4.22a/b) vzhledem k výši stanoveného limitu dob dopravy se nejproblematictějším jeví měsíc prosinec, kdy došlo opakovaně k nesplnění limitu dob dopravy. Nejhorších výsledků pak bylo dosaženo v měsících srpnu 2010, listopadu 2011 a v prosinci 2010 a 2012, což má spojitost se svátečním provozem na poštách (především vánočním), kdy množství přepravovaných zásilek narůstá. Také období letních prázdnin, především tedy srpen se jeví jako mírně problematické, především ve spojitosti s čerpáním dovolených stálých pracovníků a nárůstem počtu zastupujících pracovníků - brigádníků. Nízký výsledek v listopadu 2011 byl pak způsoben nepříznivým počasím, konkrétně sněhovou kalamitou, která ovlivnila jak pozemní dopravu železniční a silniční, tak dopravu leteckou. Průměry jednotlivých měsíců v rámci sledovaných období celostátního průzkumu pak ukazují na kritické měsíce říjen, listopad a prosinec. Tyto nižší průměry vznikají ve spojitosti s nárůstem balíkových zásilek v předvánočním provozu, kdy tyto zásilky zabírají značnou část kapacit dopravních prostředků, jelikož většina z nich je tvořena zásilkami s pevně stanovenou dobou dopravy a mají tedy při přepravě přednost.

Porovnáním výsledků regionálních průzkumů v jednotlivých měsících (viz Příloha č. 7, Tab. č. 4.23a/b) vzhledem k výši stanoveného limitu dob dopravy se nejproblematictějšími jeví měsíce únor, březen, srpen, říjen, listopad a prosinec, kdy došlo opakovaně k nesplnění limitu dob dopravy. Nejhorších absolutních výsledků pak bylo dosaženo v měsících březnu 2010, dubnu 2011 a v prosinci 2012. Podle průměrů jednotlivých měsíců v rámci sledovaných období bylo nejhorších výsledků dosaženo v měsících březnu, dubnu, srpnu a v prosinci. Také v rámci regionálního průzkumu se jedná o období velikonočních a vánočních svátků a období prázdnin.

Také v případě průzkumů nezávislé agentury (viz Příloha č. 7, Tab. č. 4.24) absolutní a průměrné hodnoty výsledků ukazují na problematické období velikonočních a vánočních svátků (II. a IV. etapa) a částečně také na období většího čerpání letních dovolených (III. etapa). Pro informaci jsou v Příloze č. 8 v Tabulkách č. 4.25 - 4.27 uvedeny ukazatele variability jednotlivých průzkumů.

V rámci celostátních průzkumů v letech 2011 a 2012 byla proměnlivost výsledků srovnatelná, ale v roce 2010 byla znatelně vyšší a činila přibližně 6,4 % z průměru. Také rozptyl hodnot byl v tomto roce poměrně vysoký, především díky nepříznivému výsledku v prosinci 2010. V letech 2010 a 2011 byla proměnlivost výsledků regionálních průzkumů srovnatelná a poměrně malá, v roce 2012 ale již proměnlivost vzrostla téměř na dvojnásobek let minulých. Přesto je stále poměrně malá - asi 3,3 % z průměru. Variabilita nezávislých průzkumů je také poměrně malá a je srovnatelná s variabilitou regionálních průzkumů. Porovnáme-li variabilitu celostátních a regionálních průzkumů, zjistíme, že ačkoli bylo v rámci celostátních průzkumů podáno méně zásilek, mají tuto variabilitu vyšší, téměř dvojnásobnou. Toto bylo zapříčiněno především velkým rozptylem výsledků v roce 2010, díky propadu v prosinci 2010, kdy byl průzkum ovlivněn nepříznivými povětrnostními vlivy. Dále také tím, že na rozdíl od průzkumů regionálních, jsou zásilky směřovány na území celé republiky. Přepřavovaná vzdálenost je tedy větší a na přepravě se podílí také více přepravních prvků, což s sebou přináší vyšší možnost vzniku nepravidelností.

4.3.6 Vyhodnocení podílu na nedostacích a chyb na podání

Obvod/ limity	2010 celostátní	2011 celostátní	2010 celostátní	2012 regionální	2011 regionální	2012 regionální	celkem
Bruntál	4	4	2	10	18	18	56
Frýdek- Místek	11	9	7	22	34	24	107
Karviná	14	12	10	11	23	26	96
Nový Jičín	0	11	9	22	16	30	88
Olomouc	20	6	8	16	27	19	96
Opava	6	8	4	13	25	27	83
Ostrava	14	3	4	32	43	41	137
Přerov	2	2	2	7	17	21	51
Prostějov	0	1	0	27	12	18	58
Šumperk	8	8	4	14	12	14	60
celkem	79	64	50	174	227	238	832

Tabulka č. 4.28: Vyhodnocení podílu na nedostacích dle jednotlivých obvodů – shrnutí
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

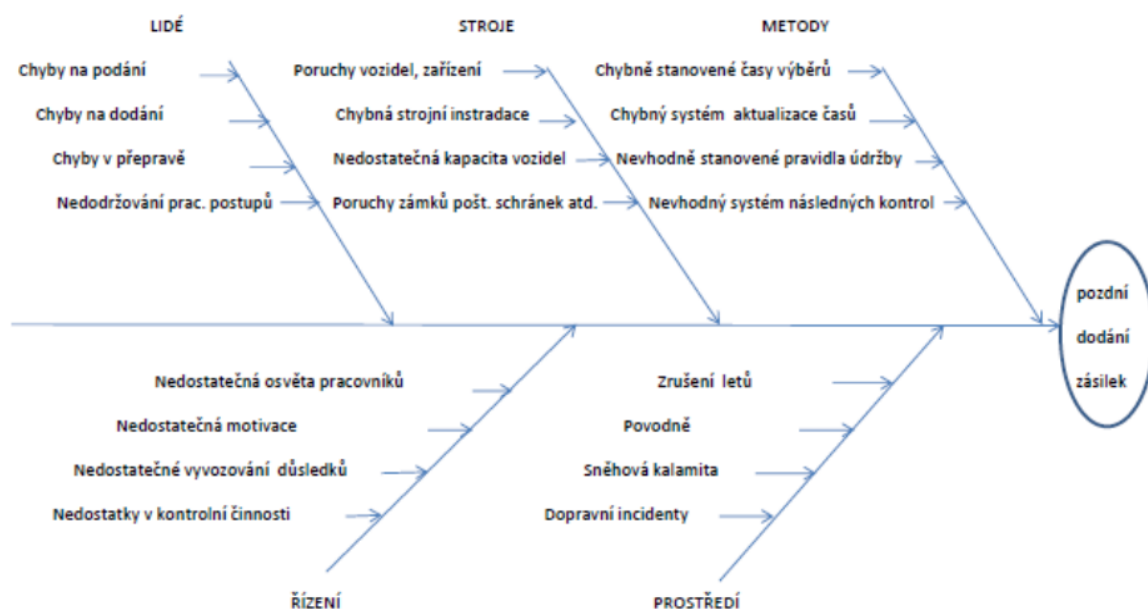
Po shrnutí podílů na nedostacích v průzkumech v návaznosti na podací obvody bylo zjištěno, že největší podíl na zpožděných zásilkách nesou zásilky podané na území obvodu Ostrava (137 ks), Frýdek – Místek (107 ks), Karviná a Olomouc (po 96 ks). V ostatních obvodech je podíl srovnatelný. Rozložení chybovosti jednotlivých obvodů Regionu SM podle prokazatelných chyb na podání zachycuje následující Tabulka č. 4.29. Po shrnutí chyb na podání v průzkumech v návaznosti na podací obvody bylo zjištěno, že největší podíl nesou obvody Ostrava (55 ks), Frýdek – Místek (42 ks), Olomouc (39 ks) a Karviná (30 ks). V ostatních obvodech je chybovost na podání srovnatelná.

Obvod	Chyby na podání – celostátní 2010	Chyby na podání – celostátní 2011	Chyby na podání – celostátní 2012	Chyby na podání – regionální 2010	Chyby na podání – regionální 2011	Chyby na podání – regionální 2012	Celkem
Bruntál	1	0	0	3	1	9	14
Frýdek-Místek	1	4	3	8	16	10	42
Karviná	2	1	6	7	4	10	30
Nový Jičín	0	2	0	13	7	12	34
Olomouc	2	1	1	10	7	18	39
Opava	1	1	1	6	8	9	26
Ostrava	3	2	2	21	18	9	55
Prostějov	0	1	0	7	3	5	16
Přerov	0	0	0	2	2	5	9
Šumperk	1	0	2	4	5	3	15
REGION	11	12	15	81	71	90	280

Tabulka č. 4.29: Členění chyb na podání dle jednotlivých obvodů – shrnutí
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

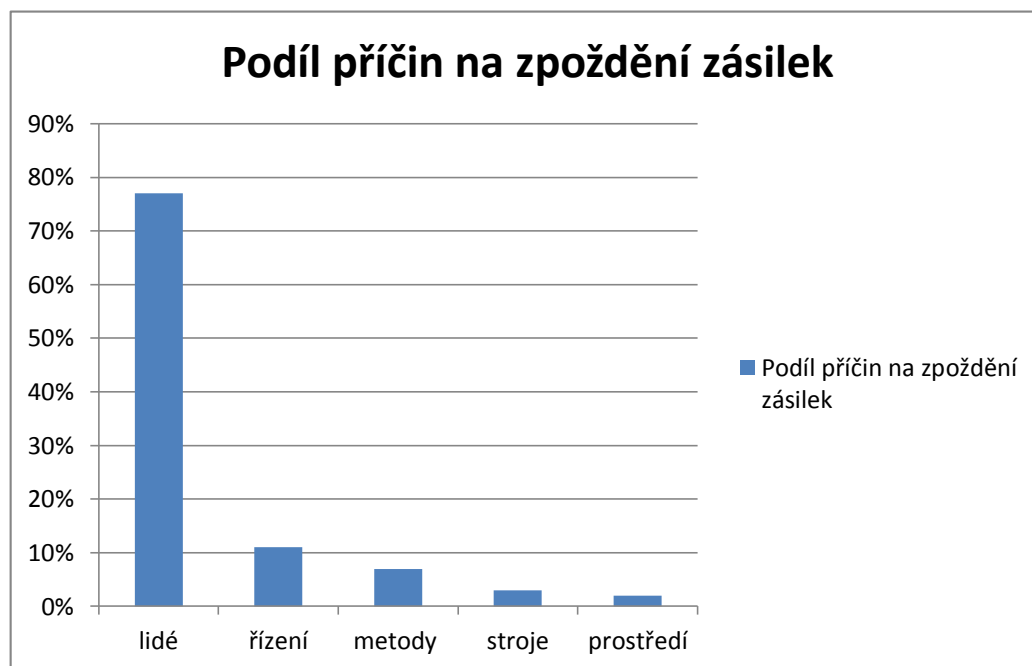
4.3.7 Příčiny pozdního dodání zásilek

K analýze problému pozdního dodání listovních zásilek autorka použila analýzu příčin a následků, tedy Ishikawův diagram „rybí kosti“. Tento diagram zachycuje příčiny v pěti základních oblastech, dimenzích: lidé, metody, stroje, prostředí a řízení. Výsledky analýzy jsou zachyceny v následujícím obrázku.



Obr. č. 4.1: Ishikawův diagram pozdního dodání zásilek
Zdroj: vlastní

Pro analýzu podílu jednotlivých příčin na zpoždění zásilek byla použita Paretova analýza, která vycházela z dat získaných z interních zdrojů podniku, jako jsou dispečerská hlášení, hlášení nepravidelností apod. Podíl jednotlivých příčin zachycuje následující Graf č. 4.7.



Graf č. 4.7: Podíl jednotlivých příčin na zpoždění zásilek
Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p.

Podrobným rozbořem dostupných dat bylo zjiřtěno, ře největří podíl na zpoždění zásilek má jednoznačně lidský faktor, který je příčinou chyb na podání, v přepravě i v dodání listovních zásilek. Vzhledem k tomu, ře v rámci vlastních a nezávislých průzkumů byly používány jako kontrolní zásilky obyčejné listovní zásilky, jejichřž vypovídací schopnost je ve vztahu k příčinám omezená, byly pro vyhodnocení příčin pozdního dodání zásilek použity výsledky z průzkumů celostátních, při kterých se používaly v letech 2010 a 2011 částečně a v roce 2012 již plně elektronické zásilky. Podíl jednotlivých příčin (chyb) zachycuje následující tabulka.

Rok/ příčina	Prokazatelná chyba na podání	Prokazatelná chyba přepravy	Prokazatelná chyba na dodání	Nelze jednoznačně určit, příp. vyhodnotit	Nedodané zásilky	celkem
2010	11	7	1	57	3	79
2011	12	10	6	33	3	64
2012	15	20	13	1	1	50
celkem	38	37	20	91	7	193

Tabulka č. 4.30: Podíl jednotlivých příčin na nedodržení limitu dob dopravy

Zdroj: vlastní dle interního zdroje České pošty, s.p

Největří podíl na zpoždění zásilek nesou chyby na podání a chyby v přepravě zásilek, které jsou z větřiny způsobeny lidským faktorem. Podrobnější analýza těchto nejčastěřších příčin je uvedena v Příloze č. 9.

4.4 Shrnutí

Ze zjiřtěných údajů vyplývá opakované nesplnění limitu dob dopravy OLS stanoveného ČTÚ. Na základě vyhodnocení a srovnání absolutních a průměrných hodnot výsledků všech sledovaných průzkumů byla jako problematická období identifikována období velikonočních a vánočních svátků a částečně také na období větřšího čerpání letních dovolených, přičemřž variabilita výsledků není příliš vysoká. Největří podíl na zpoždění zásilek mají chyby způsobené lidským faktorem, tedy chyby na podání (neprovedení výběru pořtovní schránky, nepředání zásilky do přepravy), v přepravě (chyby v ručním třízení zásilek, nedostatečná kapacita vozidel apod.), ale také chyby v řízení (nedostatečná osvěta, motivace,

pozdní vyvozování, případně nevyvozování důsledků zjištěných nedostatků, nedostatky v kontrolní činnosti) a nevhodné metody či pracovní postupy v provozní i kontrolní činnosti (chybné nastavení časů výběrů poštovních schránek, jejich pozdní aktualizace či oblast provádění následných kontrol). Avšak nutno přiznat, že jednotlivé zkoumané dimenze jsou vzájemně velmi propojeny, neboť se analýza týká poskytovaných služeb, při kterých hrají lidé stěžejní roli.

Největší podíl na zjištěných chybách na podání pak nesou obvody Ostrava, Frýdek – Místek, Olomouc a Karviná. Dalším problémem je používání obyčejných listovních zásilek, které, jak již bylo zmíněno, mají omezenou vypovídací schopnost a nedostatečné využití elektronických kontrolních zásilek.

Dalším nepříznivým prvkem v oblasti kontroly kvality je fakt, že ačkoliv jsou reklamace a stížnosti zákazníků evidovány, s jejich výsledky se po jejich prošetření a vyhodnocení již dále nepracuje. Tyto výsledky nejsou zevšeobecňovány a ani zapracovávány do náplně kontrolní činnosti, což má za následek nedostatečná nápravná a především preventivní opatření. Také přístup podniku ke zjišťování zpětné vazby je velmi pasivní, neboť vlastní snaha o zajištění této zpětné vazby je nedostatečná.

4.5 *Návrhy a doporučení*

Na základě provedené analýzy, vlastní praxe a zkušeností autorky jsou dále stanoveny návrhy a doporučení týkající se zlepšení jednak kontrolního systému podniku v oblasti sledování dob dopravy listovních zásilek a jednak zlepšení v oblasti kvality dodání.

Co se týká sledování limitů dob dopravy zásilek stanovených ČTÚ dle ZKP, autorka doporučuje v rámci zkvalitnění kontrolního systému nastavit při celostátních a regionálních průzkumech dob dopravy sledovaný limit doby dopravy listovních zásilek na úroveň vyšší, než je úroveň stanovená ČTÚ pro rok 2013, tj. $92\% \pm 2\sigma$, tedy $92\% \pm 4,5\% = 96,5$. Při této úrovni by mělo být zajištěno včasné dodání cca 95% listovních zásilek.

Dále autorka navrhuje rozšířit používání elektronických zásilek také pro regionální průzkumy, které jsou prozatím prováděny pomocí obyčejných listovních zásilek s omezenou vypovídací schopností. Elektronické zásilky jsou používány pouze přibližně deset dnů v měsíci, kdy probíhá celostátní průzkum (tedy podej zásilek a následné vyhodnocení dat), nejsou tedy patřičně využívány. V tomto zbývajícím čase by tyto elektronické zásilky mohly sloužit k průzkumu regionálnímu, jednak by se zvýšila míra jejich využití a jednak by byly výsledky regionálních průzkumů daleko přesnější, neboť pouze z dat získaných pomocí těchto zásilek je možno přesně určit příčinu pozdního dodání zásilek.

V rámci zajištění včasného vyhodnocení nedostatků pak autorka doporučuje vypracovat a zavést centrální databázi výstupů z celostátních průzkumů, tak jako je tomu v oblasti stížností a tématických kontrol. Tento systém by pomohl při centrálním vyhodnocování výsledků a také by mohl urychlit předávání informací mezi Centrálou podniku a jednotlivými Regiony. Dále by bylo vhodné také v rámci regionálního průzkumu předávat informace o nedostatcích průběžně, ne až po celkovém měsíčním vyhodnocení, neboť během této doby potřebné pro celkové vyhodnocení může opakovaně docházet k systémovým chybám, jako je např. chybné stanovení času výběru poštovní schránky. Předání včasné informace o nedostatku by tedy vedlo ke zrychlení celého procesu zavádění nápravných opatření nejen v oblasti provozu, ale také v oblasti personální.

Také v oblasti následných kontrol dob dopravy by bylo vhodné provést jisté změny. V současné době jsou stanoveny pouze měsíční počty následných kontrolních vhozů, ale již není stanoven časový limit, do kdy se musí následný kontrolní vhoz provést. Proto autorka navrhuje v rámci následných kontrol stanovovat ne pevné měsíční počty kontrolních vhozů, ale stanovit časový okamžik, do kterého by bylo nutné následné kontrolní vhozy provést od okamžiku zjištění nedostatku u všech zpožděných zásilek.

V rámci nápravných opatření týkajících se chyb na podání by pak bylo vhodné zaměřit se na mimořádné měření a kontrolu dob dopravy podaných zásilek

v těch obvodech, ve kterých byla zjištěna nejčastější chybovost, tj. v obvodech Olomouc, Ostrava, Frýdek-Místek a Karviná.

V rámci preventivních opatření pak autorka navrhuje provést mimořádnou kontrolu stanovených časů výběrů poštovních schránek a aktualizaci těchto časů dle zjištěných skutečností, aby nedocházelo k předčasným výběrům poštovních schránek, které mají za následek nedodržení ZKP týkajících se informací předávaných veřejnosti. Dále také stanovit přesná pravidla údržby poštovních a odkladných schrán tak, aby byla zajištěna jejich funkčnost.

Pro zlepšování funkčnosti elektronických zásilek by pak bylo vhodné zvýšit kapacitu jejich používaných energetických článků tak, aby se prodloužila výkonnost zásilek. V souvislosti s tímto a se ztrátovostí zásilek pak autorka navrhuje ve spolupráci s dodavatelskou firmou vypracovat systém, který by umožnil průběžně sledovat a určit pozici elektronické zásilky, což by pomohlo nedodané zásilky nalézt a snížit tak ztrátovost těchto zásilek, neboť jejich pořizovací cena není zanedbatelná, přičemž finanční náročnost této investice, to znamená vypracování či zakoupení potřebné licence pro takovéto sledování zásilek by měla být pro podnik únosná, neboť sledování dob dopravy je dlouhodobou záležitostí a má souvislost s úrovní kvality poskytovaných služeb.

V oblasti kontroly kvality jako takové pak autorka doporučuje zpracovávat výsledky reklamací a stížností týkající se dodávání zásilek nejen pro statistické údaje, ale zapracovat nejproblémovější oblasti také do náplně kontrolní činnosti. Také přístup k získávání informací se jeví jako velmi pasivní, proto by bylo vhodné zvolit přístup aktivnější, např. formou aktivního dotazování, anket zaměřených na kvalitu poskytovaných služeb v oblasti dob dopravy zásilek a či jiných metod pro zjišťování kvality, např. metody Critical Incident Technique (CIT).

Největší podíl na pozdním dodání zásilek nese jednoznačně lidský faktor. Pro snížení podílu lidského faktoru jako příčiny na pozdním dodání zásilek, a to jak v oblasti podání, tak dodání a přepravy, by bylo vhodné vypracovat nový systém hodnocení a odměňování pracovníků. Při zjištění prvního pochybení

pracovníka provést srážku z výkonové složky mzdy ve výši 10 %, při druhém pochybení 30%, a při třetím pochybení srážku ve výši 50% následovanou vytýkacím dopisem. Obdržení tří vytýkacích dopisů s sebou nese možnost ukončení pracovního poměru. Toto opatření povede ke zlepšení kvality dodávání listovních zásilek. Naopak při dodržování všech podmínek, technologických a pracovních postupů apod. (v delším časovém horizontu) umožnit vedoucím pracovníkům udělit mimořádnou odměnu či bonus v rámci motivace pracovníků. V současné době je nastaven motivační systém pouze v oblasti nabídky a prodeje produktů cenin, zboží, produktů aliančních partnerů a jiné.

Dále autorka doporučuje ve zjištěných problémových obdobích, tj. převážně období velikonočních a vánočních svátků, posílit v dostatečném předstihu kapacity jednak používaných dopravních prostředků a jednak kapacity pracovních míst na sběrných přepravních uzlech, které zajišťují strojní i ruční třízení zásilek a jejich výpravu k dodávacím poštám. Toto by mohlo částečně snížit podíl chyb v přepravě na celkovém počtu zpožděných zásilek. Opatření však komplikuje fakt, že celá oblast přepravy zásilek je zajišťována interními partnery podniku, kterými jsou Sběrné přepravní uzly a Dopravní závody. Tito partneři zajišťují přepravu zásilek na základě interních rámcových dohod a podnik má tedy pouze omezenou možnost ovlivňovat přepravu jako takovou. Bylo by tedy vhodné vypracovat a předložit vedení těchto partnerů materiály dokazující nedostatky v jejich činnosti a požadovat v rámci zajištění spolupráce a zvyšování kvality jejich nápravu.

Další kritické období je období letních prázdnin, tedy čas, kdy dochází k většímu čerpání dovolených na zotavenou. Zde je řešení poněkud složitější, neboť dochází k nárůstu počtu pracovníků pracujících na Dohody o pracovní činnosti (DPČ), které v současné době podnik patřičně nemotivuje. Bylo by tedy dobré zapracovat do těchto dohod také odměňování pracovníků v návaznosti na kvalitu jejich práce. Také rozebírání doručovacích okrsků stávajícími zaměstnanci při zvýšení absenci s sebou nese vyšší pracovní zátěž, která se částečně podílí na snížení kvality. Zde je pak nutné v rámci nižšího managementu věnovat patřičnou pozornost zátěži pracovníků a volit rozdělení okrsků tak, aby byla zajištěna kvalita služeb na patřičné úrovni.

5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá kontrolou kvality v poštovních službách poskytovaných podnikem Česká pošta, s.p., v oblasti dopravy zásilek. Cílem diplomové práce bylo zlepšení kontrolního systému podniku v oblasti dodávání obyčejných listovních zásilek a zlepšení kvality služeb podniku v této oblasti.

V teoretické části je shrnuta podstata kvality, především pak kvality služeb a způsoby její kontroly. Dále tato diplomová práce zahrnuje prezentaci podniku, jejího systému kvality a používaných kontrolních mechanismů, zejména pak těch orientovaných na kontrolu dob dopravy listovních zásilek, analýzu získaných dat, jejich vyhodnocení, shrnutí a stanovení návrhů či doporučení změn. Jejich uskutečnění by pak mělo mít pozitivní dopad na kvalitu poskytovaných poštovních služeb v oblasti dob dopravy listovních zásilek.

Zatímco dříve byl prodej zboží doprovázen nabídkou služeb, v dnešní době je tomu v řadě odvětví právě naopak. Aby zákazníci mohli řádně uspokojit své potřeby, očekávají kvalitní služby. Na kvalitu služeb má vliv celá řada faktorů, a to jak interních, tak externích. Některé z nich podnik ovlivnit nemůže, ale protože význam kvality výrobků i služeb neustále roste a je v zájmu podniku usilovat o zvyšování jejich kvality, je nutné snažit se ovlivnit ty faktory, které ze strany podniku ovlivnitelné jsou. Patří sem například kvalita a způsoby komunikace, kvalita personálu, zajištění zdrojů, jejich efektivní využití apod. Základním prostředkem k zajištění patřičné úrovně kvality je pak její kontrola. Vysoká kvalita je také jednou z podmínek zachování konkurenceschopnosti podniku, obzvláště v dnešním dynamickém tržním prostředí. V celé Evropské unii je problematice kvality věnována velká pozornost. V rámci dosažení konkurenceschopnosti v rámci EU byla již v roce 1993 zařazena oblast podpory jakosti (kvality) do Bílé knihy „Rozvoj, konkurenceschopnost a zaměstnanost“. Také Česká republika si uvědomuje potřebu rozvoje kvality. Úkoly, směry vývoje a podpory v této oblasti formuluje Národní politika podpory jakosti a důležitou roli zde zastává také Česká společnost pro jakost.

Také Česká pošta, s.p., si uvědomuje nutnost zajištění kvality podnikem poskytovaných služeb. V posledních letech podnik učinil celou řadu pozitivních změn v oblasti vnitřního kontrolního systému, přesto stále existují v tomto systému slabá místa. Je důležité, aby byly včas identifikovány a aby nebyly vnímány pouze jako ohrožení, ale také jako příležitost pro další zlepšování a růst podniku. S rozrůstající se konkurencí a v souvislosti s plnou liberalizací trhu poštovních služeb má Česká pošta, s.p., před sebou nelehký úkol udržet si svou pozici a zajistit konkurenceschopnost podniku. A právě inovace a změny vnitřního kontrolního systému, patřičná pozornost věnovaná kontrole kvality a snaha o zvyšování kvality by jí v tomto mohly pomoci.

Seznam použité literatury

- BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- ČESKÁ POŠTA, státní podnik. *Poštovní podmínky - Základní poštovní služby*. Platné od 1. ledna 2013. Praha: Česká pošta, s.p., 2013, v platném znění k 28. 2.2013.
- ČESKÁ POŠTA, státní podnik. Webové stránky [on-line]. 2012. [cit.2013-01-13]. Dostupné z : www.ceskaposta.cz.
- ČESKÁ POŠTA, státní podnik. *Výroční zpráva České pošty, s.p. 2011*. Praha. 2012. [online]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>.
- ČSN EN ISO 9000:2000. *Systém managementu jakosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006. Třídící znak 01 0338.
- ČSN EN13850+A1. *Poštovní služby - Kvalita služby - Měření přepravní doby služeb mezi koncovými body pro jednotlivé prioritní zásilky a zásilky první třídy*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2007. Třídící znak 76 0201.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
- ENCYKLOPEDICKÝ DŮM, spol. s r.o. *Slovník cizích slov*. 2. vyd. Praha: Encyklopedický dům, spol. s r.o., 1996. 366 s. ISBN 80-90-1647-8-8.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 1. vyd., Brno: Computer Press, a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2008. 248 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- KOTLER, Phillip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- MAGLIO, Paul P., KIELISZEWSKI, Cheryl A. a James C. SPOHRER. *Handbook of Service Science*. 1. vyd. New York: Springer Science+Business Media, LLC, 2010. 758 s. ISBN 978-1-4419-1627-3.
- MARKERT, Tom. *Zákazník má vždy pravdu*. 1.vyd. Praha: PRAGMA, 2012. 112 s. ISBN 978-80-7349-295-3.
- ONDRÁČKOVÁ, Petra. *Optimalizace komunikace se zákazníky*. Ostrava, 2009. Bakalářská práce, Vysoká škola podnikání, a.s.

- SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY: *Značka kvality Czech Made*. 2012. [online]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/znacka-kvality-czech-made/uvodni-informace-a-program-ceska-kvalita>.
- ŠIMKOVÁ, E., *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 174 s. ISBN 978-80-7435-012-2.
- VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK, *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZU v Plzni, 2010. 115 s. ISBN 978-80-7043-970-8.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- Vyhláška č. 464/2012 Sb. ze dne 17. prosince 2012 o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování, In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 173, v platném znění k 28. 2. 2013.
- Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 10 v platném znění k 28. 2. 2013.

Seznam zkratek

ČTÚ	Český telekomunikační úřad
HK ČR	Hospodářská komora České republiky
EU	Evropská unie
Czech POINT	Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál
ISDS	Informační systém datových schránek
PKREKL	oddělení provozní kontroly a reklamací
ZKP	Základní kvalitativní požadavky
OLS	obyčejné standardní psaní standard
QTL	Quality Tester Letter – elektronická kontrolní zásilka
GeoQTL	elektronická testovací zásilky s GPS modulem
RAYSA	nezávislá agentura zajišťující průzkum dob dopravy
VIP	Very Important Person - velmi důležitá klientela
QFD	metoda pro stanovení požadavků zákazníka
FMEA	analýza možnosti vzniku poruch a následků
SPC	metoda pro statistickou regulaci
DOE	metoda pro návrh produktu
EFQM	evropská nadace pro management kvality
SOK	sdružení pro oceňování kvality
TQC	Total Quality Control – systém managementu kvality
CWQC	Company Wide Quality Control – systém managementu kvality
TQM	Total Quality Management – systém managementu kvality
ČSOB a.s.	Československá obchodní banka, a.s.
PF Stabilita a.s.	Penzijní fond Stabilita, a.s.
TnT Post	firma pro distribuci a dodávání propagačních a informačních materiálů
ADM, s.r.o.	firma pro distribuci a dodávání propagačních a informačních materiálů
UPS	logistická společnost
FedEx	logistická společnost
PPL, s.r.o.	logistická společnost
DPD, s.r.o.	logistická společnost
DANZAS, a.s.	logistická společnost
Cargo, a.s.	logistická společnost


RIOX, s.r.o.	logistická společnost
DHL INTERNATIONAL	logistická společnost
TNT Worldwide Express	logistická společnost
ČSN	česká státní norma
EN	evropská norma
ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci
VCA	veřejná certifikační autorita
QCA	kvalifikovaná certifikační autorita
CP	celostátní průzkum dob dopravy
RP	regionální průzkum dob dopravy
Region SM	Region Severní Morava
CIT	Critical Incident Technique

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce;
- souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 19. dubna 2013



.....

Bc. Petra Ondráčková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pravidla pro poskytování skvělých služeb dle Toma Markerta

Příloha č. 2: Kontrolní karta ke kontrolní zásilce OLS

Příloha č. 3: Grafy zásilek QTL

Příloha č. 4: Kontrolní karta ke kontrolní zásilce QTL

Příloha č. 5: Protokol ke kontrolní zásilce GeoQTL

Příloha č. 6: Vyhodnocení průzkumů dob dopravy

Příloha č. 7: Srovnání absolutních a průměrných výsledků průzkumů dob dopravy

Příloha č. 8: Srovnání ukazatelů variability výsledků průzkumů dob dopravy

Příloha č. 9: Rozpracování příčin pozdního dodání zásilek způsobených lidmi